

Власник документу:
Іващенко Максим

Дата перевірки:
18.12.2019 08:24:36 GMT+0

Дата звіту:
18.12.2019 08:59:33 GMT+0

ID перевірки:
1000790876

Тип перевірки:
Docs vs Docs

ID користувача:
90576



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

Назва документу: Litvinenko_Yurij_Sergijovich_MAm61_1

ID файлу: 1000800939 Кількість сторінок: 75 Кількість слів: 15233 Кількість символів: 126152 Розмір файлу: 174.27 KB

0.74% Схожість

Найбільша схожість: 0.37% з джерело бібліотеки. ID файлу: 8293649

Не знайдено жодних джерел з Інтернету

0.74% Текстові збіги по Бібліотеці акаунту

68

Page 77

1.88% Цитат

Цитати

6

Page 78

Вилучення переліку посилань вимкнено

0% Вилучень

Вилучений текст відсутній

Підміна символів

Заміна символів

10

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**Інститут економіки, управління та інформаційних технологій
Форма навчання денна
Кафедра менеджменту**Допускається до захисту**Завідувач кафедри _____
(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**на тему «Антикризовий менеджмент підприємства: підходи і система»**
(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма
«Хлібодар»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування» освітнього ступеня «магістр»**

(шифр та назва)

Виконавець роботи Литвиненко Юрій Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент Директор ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»
Кочерга Петро Іванович
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2019

ВСТУП

Антикризовий менеджмент – це такий вид управління, при якому розвинені механізми передбачення й моніторингу кризи, аналізу його природи, ймовірності, ознак, застосування методів зниження негативних наслідків кризи й використання його результатів для майбутнього більш сталого розвитку.

Особливостями антикризового менеджменту є такі:

головною його метою є забезпечення міцного становища на ринку й стабільно сталих фінансів підприємства при будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах;

у його рамках застосовуються ті управлінські інструменти, які найбільш ефективні в усуненні тимчасових фінансових труднощів і розв'язанні поточних проблем підприємства;

головне в антикризовому менеджменті – прискорена й діюча реакція на істотні зміни зовнішнього середовища;

в основі антикризового менеджменту лежить процес постійних і послідовних інновацій у всіх ланках і галузях діяльності підприємства;

антикризове управління націлене на те, щоб навіть на грані банкрутства ввести в дію такі управлінські й фінансові механізми, які дозволять вибратися із труднощів з найменшими для підприємства втратами.

Діяльність сучасного підприємства знаходиться під постійним впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, у якому воно знаходиться. Їхня нестабільність провокує виникнення кризи. Така ситуація вимагає застосування ефективного антикризового менеджменту, що спрямоване на стабілізацію діяльності підприємства, шляхом попередження та подолання криз. Але в сучасній вітчизняній та зарубіжній науковій літературі на сьогодні не існує єдиного підходу в розумінні сутності та характеристик

антикризового менеджменту. Саме тому ця наукова проблема потребує подальших досліджень.

Теоретичні та практичні питання антикризового менеджменту висвітлені у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема, таких як: Адамська О., Алаз Р., Ансофф І., Баубіон Ш., Бланк І., Бурий С., Василенко В., Віда М., Войтович Д., Воронін О., Гао Дж., Глєбова А., Головач К., Грязнова А., Гудзь Т., Демчук О., Діденко Є., Єфремова Т., Кадар Г., Кадарова Я., Кальянов А., Кондратьєва К., Конзерська Т., Корженевська В., Коротков Е., Кошкін В., Кузнецова Г., Кушнір Н., Лігоненко Л., Мальчик М., Маховка В., Мацега Д., Мескон М., Михальцова Б., Мінаєв Е., Нестеров А., Нталлаб А., Олешко А., Оплачко І., Паттерсон Б., Погребняк А., Поніса С., Сааков А., Силенко С., Ситник Л., Терещенко О., Ткаченко А., Товма І., Уткін Е., Фінк С., Хамфріс К., Чень Х., Череп А., Чернявський А., Чжиган Лі, Шварц І., Шестопалова О.

Антикризовий менеджмент направлений не тільки на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, але і адаптацію системи управління до змін у зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме його сталому розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового менеджменту, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів із метою збереження сильних сторін підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Основними складовими системи антикризового менеджменту підприємства є: предмет, завдання і цілі, процес, суб'єкт і об'єкт управління, принципи, функції та критерії оцінки ефективності антикризового менеджменту.

Зазначене обґрунтовує актуальність теми дипломної магістерської роботи – «Антикризовий менеджмент підприємства: підходи і система».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ
АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та ключові принципи антикризового менеджменту підприємства

Світовий досвід управління економічними системами мікрорівня у ринковій економіці свідчить про те, що, незалежно від стану їх внутрішнього середовища, вони можуть піддаватися негативному впливу зовнішнього середовища. Це обумовлено циклічним розвитком економічних систем мега- та макrorівня, що провокує виникнення економічних, політичних криз на світовому або ж національному рівнях, а також проблемами на внутрішньому рівні: низьким рівнем конкурентоспроможності, низькою кваліфікацією персоналу, використанням застарілих технологій, неефективною системою комунікацій та іншими, що також сприяють розвитку криз різного виду внутрішньої локації. Тобто діяльність суб'єктів ринкового середовища постійно є ризиковою.

Для попередження та нейтралізації цих явищ світовою наукою та практикою розроблено великий арсенал методичного та практичного забезпечення антикризового управління соціально-економічними системами різного рівня. Аналітичні дослідження цих напрацювань дозволять розглянути сутнісне наповнення антикризового управління.

У нашій країні появу і широке поширення терміна «антикризове управління», що зветься в зарубіжній літературі як «кризовий менеджмент» (crisis-management), відносять до середини дев'яностих років минулого століття [4, 25].

В економічному словнику дефініція антикризового управління розглядається як діяльність менеджменту фірми, спрямована на подолання

гострих проблем підприємства, що накопичилися внаслідок поганого управління. А також зазначається, що грамотне антикризове управління, як правило, починається з процедури оцінки потенціалу підприємства [18]. Кембриджський словник визначає такий вид управління як дії, що вживаються для врегулювання надзвичайної або складної ситуації організованим чином [45].

Б. Паттерсон вважає, що антикризове управління – це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації [107]. Мескон М. розглядає цей термін як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією [84].

Бланк І. визначає антикризове управління як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування [10, с. 257–276].

Також досліджує питання криз та управління С. Фінк, який стверджує, що базою для основ сучасного антикризового управління були надзвичайні ситуації і ліквідації наслідків стихійних лих. Вчений виділяє чотири етапи розвитку кризи на підприємстві: продромальна – з'являються перші ознаки кризи; загострення – чітке розуміння виникнення та безпосереднє виникнення кризи; відновлення (або ж фаза хронічної кризи) – здійснення антикризових заходів; і розв'язання кризи – організація повертається до звичного режиму функціонування. А саме антикризове управління науковець визначає як колективний процес прийняття рішень [102].

Схожої концепції дотримуються інші вчені, що тлумачать це поняття, як систему постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку організації [87, с. 21]. Кошкін В. І. вважає, що антикризове управління – це сукупність

форм і методів реалізації антикризових процедур відносно конкретного підприємстваборжника. Але водночас учений зазначає, що такий вид управління є мікроекономічною категорією і відображає виробничі відносини, які складаються на рівні підприємства під час його оздоровлення або ліквідації [40, с. 10].

Е. М. Коротков стверджує у своїх працях, що антикризове управління – це тип управління, орієнтований на передбачення, розпізнавання кризових ситуацій, а також готовність до управління в умовах кризи і виходу із неї з новим імпульсом подальшого розвитку організації [38]. Досить схожу думку має і В. О. Василенко, який тлумачить це поняття, як управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [13].

На відміну від попередніх учених, наголошують у своїх визначеннях на фінансові аспекти антикризового управління Мінаєв Е. С., Панагушин В. П. та Терещенко О. О. Двоє перших учених схиляються до думки, що під таким управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [2, с. 35].

О. О. Терещенко трактує антикризове управління як застосування специфічних методів і прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи [79].

Л. О. Лігоненко розглядає антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення

життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [50]. Чернявський А. Д. також поділяє думку Лігоненко Л. О. і у своїх працях стверджує, що управління такого типу на підприємстві може вводитися в разі кризи і загрози визнання підприємства банкрутом [92, с. 195].

Грязнова А. Г. зазначає що антикризове управління – це така система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів [3, с. 7]. Її думку також поділяє і. Уткін Е. О, який стверджує, що це складова загального менеджменту на підприємстві, орієнтована на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства і забезпечення його стабільного успішного господарювання [85, с. 13].

Ситник Л. С. трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протидію екстенсивному розвитку [77, с. 25].

Маховка В. М. стверджує, що це особливий вид управління, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для сталого розвитку [55, с. 31–32]. Схожу думку мають і Н. Б. Кушнір та Д. С. Войтович. Вони говорять, що система антикризового управління підприємницькою діяльністю являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють

необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємств [47].

Аналіз вищевказаних тлумачень антикризового управління різними науковцями дозволив виокремити декілька підходів до його трактування:

антикризове управління як процес загального управління;

як система управління, що застосовується на період кризи;

як дії, що застосовуються для попередження та нейтралізації кризових ситуацій;

як механізм відновлення конкурентоспроможності підприємства та запобігання його банкрутству.

Отже, більшість учених схиляються до думки, що такий вид управління є відокремленим від загального та діє як окрема система. Але все ж деякі науковці вважають, що це складова загального управління.

Для того щоб зрозуміти, яке ресурсне забезпечення необхідне для антикризового управління, потрібно визначити його належність до певної системи. Ансофф І. стверджує, що кризові умови для підприємства настають тоді, коли зміна в зовнішньому середовищі загрожує його існуванню, і воно знаходиться в жорсткому цейтноті, тобто обмежена в часі відносно прийняття та обдумування рішень. Також вчений зазначає, що за умов кризи основна задача управлінської ланки – заходи щодо попередження паніки, швидкі і ефективні дії у відповідь. А ще Ансофф І. зазначає, що управлінцям необхідно передбачити і попередити відновлення опору змінам, яке зазвичай супроводжує перші ознаки виходу з кризового стану [2].

Хамфріс К. вважає, що антикризове управління передбачає мінімізацію збитків і негативних результатів діяльності, а також підтримку іміджу й довіри до суб'єкта господарювання з боку його контрагентів [21]. Мескон М. акцентує увагу на тому, що антикризовий менеджмент використовує ті ж функції, що необхідні для ефективного управління на підприємстві за відсутності кризових явищ [104].

У кризових умовах матеріальні заохочення стають практично неможливими, а нематеріальні можуть не мати вагомого впливу на працівників.

Дослідженням питань антикризового управління займаються і сучасні зарубіжні науковці. Шарль Баубіон вважає, що такий вид управління діє на підприємстві ще до виникнення кризи. Першим його елементом в таких умовах є оцінка ризиків. Після неї відбувається використання систем раннього попередження; зберігання, підтримка обладнання та витратних матеріалів, навчання та реалізація сил реагування на надзвичайні ситуації та відповідні механізми координації через регулярні навчання; розподіл ресурсів. Коли криза діюча, то антикризове управління включає такі дії: виявлення кризи; контроль за її розвитком; вибір плану надзвичайної ситуації та активізація відповідної мережі аварійного реагування; координація, контроль та адаптація зусиль реагування; стандартні операційні процедури та кризове спілкування, зворотний зв'язок після кризи [101].

Шварц І. В. зазначає, що основними характеристиками антикризового управління підприємством є швидкість реагування на перші сигнали кризової ситуації, комплексність застосування заходів антикризового управління та узгодженість антикризових дій із стадією життєвого циклу підприємства та загальною стратегією організації [94]. Підприємство може відхилитись від загальної стратегії організації у випадку, коли існуюча криза виникла внаслідок невдало пропрацьованого стратегічного плану. Притримуватись його далі є недоцільним, він потребує змін. А це, своєю чергою, передбачає повне або ж часткове відхилення від загальної стратегії підприємства.

Кузнецова Г. В. стверджує, що заходи антикризового управління модифікуються відносно до стадії виникнення кризи. Наприклад, на ранній стадії підприємству доцільно займатись розробкою стратегічних і тактичних планів, підвищенням продуктивності управління. На перехідній – розробка заходів лише стратегічного управління. На зрілій – застосування оперативних заходів для стабілізації фінансового положення підприємства, а також

займатись пошуком коштів на проведення реструктуризації. На пізній – розробка екстрених заходів з відновлення платоспроможності та підтримання виробничого процесу [27].

Заходи антикризового управління для перших трьох стадій є дієвими для передбачуваних криз і подолання наявних кризових явищ, що можуть спровокувати трансформацію кризової ситуації у повноцінну кризу. Запропонований перелік дій не передбачає терміновості та радикальних управлінських рішень, тому їх можна віднести до попереджувальних. А заходи, які пропонуються для пізньої стадії, характеризують непередбачувані кризи або ж ситуацію, коли превентивне антикризове управління не було ефективним чи не здійснювалось взагалі. У такому випадку всі дії та прийняття рішень є терміновими та потребують швидкої реалізації для того, щоб стабілізувати та відновити поточний стан підприємства.

Головач К. С. вважає, що антикризове управління можна поділити на три види – стратегічне, тактичне й оперативне. Стратегічне має на меті своєчасне виявлення та розв'язання проблем із прийняття рішень щодо запобігання кризовим явищам. Тактичне – збереження керованості за умови настання кризового явища, мінімізацію витрат та втрати можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи. Оперативне – мінімізацію витрат і втрату можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи: збереження або ліквідація економічної системи [28].

Погребняк А. Ю. визначає у своїх працях ці категорії не як види, а як рівні управління та розглядає антикризове управління як своєчасне виявлення та розв'язання проблем із прийняття рішень щодо запобігання кризових явищ; збереження керованості економічної системи за умов настання кризового явища; мінімізація витрат та втрати можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи; збереження або ліквідація економічної системи [29].

Як інтеграцію внутрішніх умов щодо його протистояння впливам зовнішніх негативних чинників, яка дає можливість привести до ладу всю

господарську діяльність на різних стадіях економічного циклу розглядають антикризове управління В. В. Шконда та А. В. Кальянов [30].

Гудзь Т. П. схиляється до думки, що погляди вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань виявлення кризи та обґрунтування рішень по виходу з неї в контексті антикризового управління можна об'єднати у три групи: діагностика кризи, моніторинг кризи, система раннього попередження та реагування [41]. Такий поділ може відповідати етапам розвитку кризи. На етапі її зародження антикризове управління використовує систему раннього попередження та реагування. А коли криза переростає у діючу, то моніторинг і її діагностику.

Ткаченко А. М. та Силенко С. А. у своїх дослідженнях вказують на те, що ефективність антикризового управління залежить від зміни показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління порівняно з початком реалізації антикризових процедур, швидкості отримання позитивних змін на одиницю часу, економічності отримання позитивного ефекту, достатності змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, швидкості адаптації соціально-економічної системи до змін, швидкості збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень, актуальності оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів і процедур антикризового управління, рівня кваліфікації персоналу [81].

Схожу думку має і Сааков А. С., який зазначає у своїх працях, що якісне антикризове управління та розробка антикризових заходів базується на аналізі стану бізнес-системи підприємства, до якого входять: діагностика стану керованості основних параметрів системи, діагностика адаптивності системи та її здатності до змін і реорганізації, оцінка зовнішніх та внутрішніх обмежень антикризового управління, оцінка існуючої ентропії (невизначеності) системи, визначення етапів життєвого циклу системи [33].

Шестопалова О. В. вважає, що дієве антикризове управління складається із діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організації, прогнозування майбутнього стану підприємства, розробки програми фінансового оздоровлення, прийняття антикризових управлінських рішень, організації їх виконання, здійснення антикризових процедур, обліку результатів виконання рішень, контролю за виконанням заходів [34].

Нестеров А. Ю. у своєму дослідженні акцентує увагу на найбільш істотних факторах впливу на антикризове управління, які ґрунтуються суто на особливостях менеджменту підприємств [35]. Тобто автор вважає, що основне джерело виникнення кризових явищ та криз – це управлінські рішення, низький рівень знань і кваліфікації управлінців, міжособистісні відносини керівників різних рівнів.

Кондратьєва К. В. розділяє антикризове управління на управління функціонуванням підприємством та управління розвитком підприємства [36]. Перший вид застосовується в умовах діючої кризи. Також в її рамках використовується стратегія виживання, яка має реанімаційний для підприємства характер. Основна мета антикризового управління функціонування – це відшукати способи і засоби подолання кризи, забезпечення підтримки життєдіяльності організації. Інструменти впливу – реактивна діагностика, застосування функцій регулярного менеджменту, проведення санації, виконання арбітражних процедур.

Антикризове управління розвитком підприємства реалізує концепцію безкризового управління, комплексного і безперервного управління з моменту створення організації. В його рамках використовується стратегія створення, яка має превентивний характер. Основна мета такого управління – це своєчасне виявити фактори кризи і ліквідувати їх, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. Для цього використовують такі методи та інструменти впливу – превентивна глобальна діагностика, підвищення конкурентоспроможності продукції, залучення нових технологій, активна маркетингова політика, диверсифікація, реструктуризація, оцінка та

розвиток персоналу, мотивація та узгодження інтересів, антикризова інвестиційна політика, антикризова стратегія і програма антикризового розвитку.

Такий поділ антикризового управління відображає практичну сторону управління підприємством в цілому та відображає логічну його послідовність в умовах передбачуваних криз та адекватної оцінки ризиків діяльності. Управління розвитком – складова загального управління, що має превентивний антикризовий характер. Якщо воно ефективне, то покращує стан діяльності підприємства або ж стабілізує його. Якщо ж неефективне – переходить до управління функціонуванням, що відбувається вже в умовах кризи.

Таким чином, дослідження змістовної та сутнісної характеристик антикризового управління дозволили визначити, що антикризове управління – це система управління, частка якої збільшується пропорційно до масштабів кризи, що спрямована на попередження чи подолання криз шляхом реалізації функцій менеджменту, трансформованих відповідно до вимог кризових умов, за змістовним наповненням і пріоритетністю виконання, з використанням відповідного ресурсного забезпечення для досягнення поставленої мети.

В науковій літературі часто зустрічається поняття ресурсного забезпечення в антикризовому управлінні. Мальчик М. В. та Оплачко І. О. зазначають у своєму дослідженні, що ресурсне забезпечення антикризового управління може складатись із матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів тощо [39].

Череп А. В. та Корженевська В. Н. вважають, що для подолання криз використовуються три групи резервів: резерви операційної діяльності, резерви інвестиційної діяльності та резерви фінансової діяльності [40]. Антикризове управління передбачає використання не лише резервів, що представлені у вигляді запасів, що створюються на випадок необхідності, а і усіх наявних ресурсів. Адже подолання криз передбачає застосування усіх можливостей підприємства для стабілізації його діяльності.

Науковці Демчук О. Н. та Єфремова Т. А. виокремлюють чотири принципи антикризового управління [42, с. 56]:

- рання діагностика кризових явищ;
- терміновість реакції на кризові явища;
- адекватність реакції на ступінь реальної загрози;
- комплексність реагування.

Значно ширший список принципів антикризового управління пропонує О. Адамська: принципи багатоваріантності й допустимості ризику; маркетингової орієнтації виробництва; мотивації; об'єктивності та реалістичності оцінювання ситуації; полісу кризи; упередження вирішення проблем; формування сприятливих можливостей; часових обмежень; оптимальності; адекватності реагування на реальні загрози; повної реалізації внутрішніх можливостей; ранньої діагностики кризових явищ; терміновості реагування на кризові явища; динамічної стійкості та протидії кризі; змінюваності; інерції та стабільності; концентрації, збалансування та інтеграції; діагностики та моніторингу антикризового управління; ефективності; послідовності реагування; системності; взаємодоповнюваності ринкової дисципліни і державного регулювання; повноти охоплення; спрямованості на стимули агентів ринку; дотримання загальнодержавних інтересів; науковості; прозорості; рівності; самостійності [43].

Воронін О. Є. та Товма І. О. зазначають у своїх працях, що більшість учених виокремлює дві групи принципів – загальні та специфічні. До першої входять: принцип економічної ефективності, соціальної відповідальності, розмежування функцій політичного, державного та господарського управління, орієнтації на споживача, системності. До другої – принцип планування та розробки спеціальних програм стратегічного характеру, постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, безперервності, цілеспрямованість процесу управління, оперативності та достовірності вхідної інформації, достовірності прогнозів, відсутності універсальних антикризових рішень, кінцевої орієнтації на діяльність [44].

Олешко А. А. також розділяє принципи антикризового управління на загальні та специфічні. Таким чином, до загальних принципів антикризового управління відносяться: принцип цілеспрямованості, об'єктивності, функціональної інтеграції, комплексності, відповідності, адекватності, своєчасності прийняття антикризових рішень, професіоналізму і відповідальності, гнучкості, оптимальності, ефективності, послідовності, наукової обґрунтованості, розподілу функцій і повноважень. А до специфічних – принципи упередження, стабільності, мінімізації фінансових ризиків, вмотивованості [45].

Глебова А. О. та Конзерська Т. О. та виокремлюють у своїх дослідженнях такі принципи антикризового управління, як своєчасна діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи, постійний нагляд та принцип динамічності [46].

Діденко Є. О. вважає, що впровадження механізму антикризового управління ґрунтується на загальних принципах. До них відносяться принципи об'єктивності, комплексності, професіоналізму, відповідності, контролю, оптимальності, законності, ефективності, основної ланки тощо[47]. Усі дії, що виконуються управлінцями у кризових умовах, потребують швидкої реалізації, а всі рішення приймаються терміново. Саме тому принципи антикризового управління мають бути максимально оптимізованими та відповідати найголовнішим управлінським потребам підприємства у період кризи.

Отже, деякі вітчизняні фахівці зводять антикризове управління просто до управління організацією в умовах загальної кризи економіки, інші – до управління підприємством напередодні банкрутства, треті пов'язують поняття антикризового управління з діяльністю антикризових керуючих у межах судових процедур банкрутства, четверті вважають, що антикризові заходи

слід застосовувати, коли фінансове становище функціонуючого на ринку підприємства стає вже важким, а перспектива банкрутства – реальною.

На сьогоднішній день фінансовий стан багатьох підприємств України діагностується як кризовий. Проблема виживання в умовах кризи є поширеною, адже найбільшого удару зазнають підприємства саме тих країн, які знаходяться в стадії розвитку.

Тому наступним завданням дипломного магістерського дослідження є обґрунтування основних складових механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві.

1.2. Структура механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві

Не викликає сумнівів той факт, що активна протидія впливу дестабілізаторів функціонування підприємств передбачає здійснення комплексів антикризових заходів у різні часові проміжки і різноманітних сферах господарювання даного суб'єкта. Ці комплекси заходів виконуються різними засобами, методами, способами, а також мають певні процеси і стани, що характеризують явище з протидії негативному впливу та є атрибутами механізму антикризової діяльності.

Існує типовий перелік факторів, які підвищують імовірність виникнення та розвитку кризових явищ. Ці фактори слід назвати факторами потенційної загрози. Набір факторів, що зумовили виникнення кризових явищ та банкрутство окремого підприємства, завжди індивідуальний, він залежить від внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози. Система кризових факторів не є постійною, вона змінюється у часі залежно від етапу життєвого циклу підприємства та стадії циклу конкурентної переваги. Фактори кризи, як правило, діють у комплексі, що посилює їх негативний вплив на підприємство. Жоден із факторів

розвитку кризи, а також їхній сумісний вплив не мають фатального характеру, його прояву можна та потрібно протидіяти. Засобом такої протидії є спеціальним чином організоване антикризове управління.

У розумінні кризових явищ велике значення мають не тільки причини, але й можливі наслідки, до яких вони призводять (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація наслідків кризових явищ [48]

Наслідки кризових явищ можуть призвести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. Після кризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними, можуть викликати оновлення організації або її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи. Причому усі зазначені вище наслідки кризових явищ на підприємстві можуть мати як позитивний, так і негативний характер (рис.1.2).

Наслідки кризових явищ	
Позитивні	Негативні
відкриття нових можливостей і народження новаторських ідей	втрата клієнтів та пошуку гатової продукції
народження нових прогресивних лідерів	зменшення кількості замовлень та контрактів
перезагрузка кадрового потенціалу	підвищення собівартості та різке зниження продуктивності праці
реалізація нових революційних стратегій	підвищення тиску на ціни
нові конкурентні переваги	зниження прибутку, зростання величини витрат
криза – активна складова творчого процесу	зменшення розмірів зарплати плати працівників
криза виконує функцію оздоровлення економічної системи	підвищення рівня конфліктності в колективі
	збитковість виробництва
	руйнування виробничої системи, банкрутство і, як наслідок, ліквідація підприємства

Рис. 1.2. Типологія наслідків кризових явищ [64]

Для обґрунтованого упорядкування антикризової діяльності підприємства доцільно сформувати адекватну теоретичну основу створення і використання спеціалізованих механізмів функціонування антикризового менеджменту та окремих їх складових. Для утворення такої теоретичної основи, слід визначити, у першу чергу, поняття «механізм», яке найчастіше тлумачать як (грец. μηχανή *mechané* – машина) – внутрішню будову машини, приладу, апарата, що приводить їх у дію, а також «систему, що визначає порядок будь-якої діяльності» чи «сукупність станів або процесів, що визначають певне явище» [1, 3, с. 332; 4, с. 230; 12, с. 122; 15, с. 445; 18].

В теорії та практиці значного поширення набули похідні терміни «господарський механізм» і «механізм господарювання», які використовуються, для ідентифікації механізму адаптації існуючих економічних систем, їхніх соціально-інституціональних обмежень до нових технологій і структурних змін, до нового типу економічного зростання [19, с. 421].

На кожному підприємстві для досягнення поставленої мети діяльності використовуються різні механізми, за допомогою яких дані цілі досягаються. Це підтверджується різними науковцями, що займались проблемами формування і використання механізмів у практиці підприємницької діяльності [5; 6; 9; 10; 14]. За їхнім баченням кожне підприємство має у своєму складі господарський механізм, де формуються механізми за спрямуваннями.

Таким чином, за формальною логікою антикризовий механізм підприємства повинен поділятися на інші, більш локальні, механізми. Оскільки, процеси протидії негативним кризовим проявам мають певне спільне спрямування, то їх слід поєднати у складі механізму антикризової діяльності, так для координації антикризових дій логічно утворити механізм антикризового управління, а для забезпечення виконання робіт з виявлення і ліквідації наслідків негативного впливу дестабілізаційних чинників слід утворити механізм забезпечення антикризової діяльності.

Під механізмом антикризової діяльності підприємства слід розуміти взаємопов'язану множину локальних механізмів, орієнтованих на ідентифікацію, локалізацію та ліквідацію негативних проявів кризових процесів суб'єкта підприємницької діяльності.

Під механізмом забезпечення антикризової діяльності підприємства слід розуміти сукупність ієрархічно упорядкованих елементів, що створюють умови для своєчасного виявлення, ефективної локалізації та повної ліквідації негативних проявів кризових процесів.

З огляду на особливості функціонування підприємницьких структур, а також непередбачуваність та латентність кризових процесів на підприємствах, процеси і стани забезпечення виконання антикризових робіт мають різну спрямованість та активність.

Дослідження специфічних характеристик кожного з аспектів антикризових дій дозволив науковцям дійти висновку про необхідність встановлення для механізму забезпечення антикризової діяльності підприємства базових орієнтирів, у межах яких даному механізму слід функціонувати. Це напрями фінансового, інвестиційного, комерційного, кадрового, інформаційного, комунікативного, організаційного, розпорядчого, правового, технічного, технологічного і соціального забезпечення.

Відповідно до цих орієнтирів доцільно формувати такі складові механізму забезпечення антикризової діяльності підприємства: економічну (у т. ч. з фінансовим і комерційним забезпеченням), кадрову, інформаційно-комунікативну, організаційно-розпорядчу, правову, техніко-технологічну, соціальну.

Економічна складова механізму забезпечення антикризової діяльності підприємства повинна виконувати дії з підвищення ефективності його функціонування і збільшення рівня доходів працівників, а також забезпечувати зростання темпів і масштабів утворення власного прибутку.

Для цього слід виконувати дії з:

прогнозування потреб ринків у продукції (послугах) підприємства;

визначення можливостей підприємства щодо задоволення потреб споживачів і встановлення ризиків невиконання даної цільової установки;

сприяння доступу до необхідних запасів або джерел ресурсної основи виготовлення продукції (надання послуг) і прогнозування здатності ресурсного забезпечення діяльності підприємства у періоди дестабілізації його функціонування;

формування маркетингово-комерційних мереж і створення умов для ефективного їх використання в періоди гіпер- і гіпоактивності продаж продукції (надання послуг);

прогнозування масштабів і фінансування імовірних збитків від активізації кризових процесів на підприємстві тощо.

Органи, що повинні реалізовувати спеціальні функції економічного забезпечення антикризової діяльності підприємства, як правило, формуються у складі вже діючих економічних підрозділів.

Загальновідомо, що рушійною силою основних процесів на будь-якому підприємстві є його трудові ресурси, і саме: кадрове забезпечення антикризової діяльності можна вважати однією з ключових складових.

Кадрова складова механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві повинна підвищувати ефективність використання трудових ресурсів, а також забезпечувати їхнє кількісне, професійне, кваліфікаційне та інтелектуальне зростання.

При виконанні робіт кадрового забезпечення антикризової діяльності на підприємстві слід реалізовувати функції з:

пошуку і відбору осіб, здатних приймати рішення та діяти за нестандартних умов функціонування підприємства;

проводити адаптацію персоналу підприємства до умов його діяльності, а також формувати навички швидкої самоадаптації працівників до змін, що відбуваються;

планувати, організувати і контролювати підготовку працівників за професіями, в яких буде потреба у майбутньому аби виявляти і ліквідувати кризові процеси на підприємстві;

організувати і проводити підвищення кваліфікації працівників підприємства, спрямоване на формування у них навичок своєчасного виявлення, локалізації та ліквідації кризових процесів;

здійснювати атестацію персоналу в контексті виявлення здатності працівників діяти за нестандартних ситуацій та негативного на них впливу;

формувати і розвивати корпоративну культуру на підприємстві як засіб протидії негативному впливу на трудові ресурси підприємства тощо.

Створювати спеціальні самостійні підрозділи (тренінгові центри, навчальні заклади, центри перепідготовки тощо) для кадрового забезпечення антикризової діяльності підприємства доцільно у випадках значних, наявних або передбачуваних, проблем даного суб'єкта господарювання.

Важливим аспектом ефективного антикризового менеджменту є забезпечення стабільних і стійких зв'язків між працівниками, структурними підрозділами, бізнес-процесами та засобами підприємницької діяльності фірми, що забезпечується інформаційно-комунікативними засобами підприємства. Дану сукупність дій виконують у рамках інформаційно-комунікативної складової механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві. Ця складова повинна створювати умови для задоволення інформаційних потреб органів управління підприємства у нестабільних умовах функціонування та забезпечувати передавання інформації між індивідуумами та їх групами у формі обміну ідеями, намірами з використанням технічних і матеріальних (документальних) засобів передавання даних.

Основними функціями інформаційно-комунікативної складової повинні бути:

створення організаційно-технічних умов для задоволення інформаційних потреб органів управління підприємства;

формування, розміщення на носіях, впорядкування і використання інформаційних даних;

безпосереднє надання інформації та сприяння доступу до неї підрозділам і окремим особам у вигляді документів;

створення і розвиток систем обробки та транспортування інформації; аналітичне оброблення інформації і формування висновків за результатами аналізу;

розвиток інформаційної системи підприємства для забезпечення її сталого функціонування за нестабільних умов господарювання;

забезпечення передавання інформації між індивідуумами у різних формах обміну з використанням різних засобів передавання.

Основні функції з інформаційно-комунікативного забезпечення антикризової діяльності підприємства можуть реалізовувати його інформаційні та комп'ютерні центри, мережі зв'язку та комутаційні бази, а також окремі фахівці з інформаційних технологій та комп'ютерного системного програмування.

Раціональне поєднання та встановлення порядку взаємодії складових механізму забезпечення антикризової діяльності підприємства відбувається на основі реалізації впорядкувальних і розпорядчих дій. Такі дії ініціюються, формалізуються та реалізуються організаційно-розпорядчою складовою вище названого механізму. Ця складова повинна створювати умови для раціональної та упорядкованої взаємодії всіх складових антикризової діяльності та антикризової системи управління нею, забезпечувати розроблення і доведення до виконавців розпорядчих документів.

Основними функціями організаційно-розпорядчої складової повинні бути:

забезпечення взаємодії суб'єктів управління підприємства у нестабільних умовах його функціонування;

упорядкування інформаційних і документальних потоків на підприємстві з урахуванням імовірної активності негативних проявів кризових процесів на підприємстві та за його межами;

ініціація розроблення, формалізація і доведення до виконавців управлінських рішень щодо виконання дій з виявлення, локалізації та ліквідації негативних кризових проявів і процесів;

організація документальної фіксації управлінських рішень щодо протидії кризовим проявам, а також контроль їх виконання;

організація зберігання документів стосовно рішень та дій антикризової діяльності на підприємстві.

Регулюванням документопотоків на підприємстві займається канцелярія, а розробкою та формалізацією управлінських рішень, що визначають організацію діяльності на підприємстві, – відповідні управлінські підрозділи залежно від їхнього функціонального спрямування.

Правова складова механізму забезпечення антикризової діяльності здійснює регулювання відносин на підприємстві та поза його межами на основі сукупності правових актів і норм, оголошених за встановленою процедурою та закріплених у офіційних документах, підтримуваних силою організаційного примусу. Ця складова об'єднує органи, що здійснюють контроль на підприємстві за виконанням встановлених правових норм. Основне призначення цієї складової полягає у створенні норм, які встановлюють, змінюють або відміняють правові відносини, які визначаються сутністю антикризової діяльності та надають їм загальнообов'язкової сили.

Основними функціями правової складової повинні бути:

ініціація розроблення та імплементації юридичних актів щодо фіксації й реалізації правових норм діяльності засновників, учасників і працівників підприємства в умовах його нестабільного функціонування;

юридичне закріплення існуючих на підприємстві та за його межами відносин, а також їх правове регулювання; ♠ формування нових правових

відносин, відсутніх у поточний момент, але необхідних з погляду виконання перспективних завдань;

ліквідація правових відносин і ситуацій, що гальмують розвиток нових прогресивних процесів і відносин на підприємстві;

забезпечення точного розподілу функцій між структурними підрозділами підприємства, їхніх прав і обов'язків, налагодження системи взаємодії;

розподіл функцій щодо збирання, оброблення інформації та надсилання результатів аналізу на відповідні управлінські рівні системи менеджменту підприємства;

закріплення персональної відповідальності за прийняття і виконання управлінських рішень на підприємстві.

Органами, що реалізують функції юридичного забезпечення антикризової діяльності, найчастіше виступають юридичні відділи на підприємстві, де у випадках погіршення фінансово-економічного стану самого підприємства або виникнення інших чинників дестабілізації діяльності виокремлюються спеціалізовані групи юристів.

Не менш важливою, ніж інші, у механізмі забезпечення антикризової діяльності є його техніко-технологічна складова. Вона повинна створювати умови для безперебійного функціонування технічних засобів, які використовуються у антикризовій діяльності (у першу чергу засобів комунікації, обробки та руху інформації, логістичних систем тощо), а також процедур із виявлення локалізації та ліквідації кризових процесів на підприємстві. Дії з техніко-технологічного забезпечення спрямовані на вирішення комплексних технічних і технологічних проблем, забезпечення функціонування техніки та технології як єдиної системи.

Для здійснення техніко-технологічного забезпечення необхідно виконати такі основні функції:

визначення стану розвитку ринку технологій із виробництва продукції, аналогічної профілю підприємства (збирання і аналіз інформації з

особливостей технологічних процесів, по нових розробках у даній галузі, а також за технологіями, здатними зробити інтервенцію на галузевий технологічний ринок);

аналіз власних технологічних процесів, знаходження внутрішніх ресурсів поліпшення використовуваних технологій;

оцінювання перспектив розвитку ринків продукції, що виготовляються підприємством, і прогнозування на цій основі майбутніх вимог до технологічних процесів, які дозволять підприємству випускати конкурентоспроможну продукцію;

розробка технологічної стратегії розвитку підприємства;

планування комплексу технологій для виробництва нової продукції, планування бюджету на технологічний розвиток підприємства;

обґрунтування та імплементація програм технологічного розвитку підприємства на основі альтернатив проведення власних технологічних розробок;

організація виконання стратегії та планів технологічного розвитку підприємства;

аналіз результатів від реалізації заходів технікотехнологічного забезпечення антикризової діяльності.

Функції техніко-технологічного забезпечення антикризової діяльності підприємства виконуються підрозділами підприємства з технічної та технологічної підготовки виробництва (служб: головного технолога, головного механіка і головного енергетика, відділу нової техніки або відділу постачання обладнання).

Ключові орієнтири соціальної складової механізму забезпечення антикризової діяльності на підприємстві повинні спрямовувати всю його систему менеджменту на забезпечення соціально-побутових потреб працівників даної фірми, а також членів їх сімей та суспільних груп.

Під складовою соціального забезпечення антикризової діяльності підприємства слід розуміти сукупність дій з мінімізації матеріальних втрат

працівників на підтримання соціальних стандартів для цих осіб у періоди нестабільної роботи підприємницької структури за рахунок перерозподілу частини її прибутку.

Для здійснення соціального забезпечення протикризової діяльності на підприємстві слід реалізовувати такі основні функції:

формування соціальної стратегії підприємства і виконання заходів щодо її реалізації в умовах дестабілізації функціонування підприємницької структури;

організація здійснення технічних і медичних заходів щодо створення необхідних умов для трудової діяльності працюючих, запобігання виробничого травматизму, зниження імовірності втрати працездатності працівниками, профілактика професійних захворювань;

зниження імовірності настання безробіття для працівника за рахунок надання їм можливостей щодо суміщення професій та підвищення кваліфікації;

реалізація заходів соціального партнерства;

надання працівникам і членам їхніх сімей компенсацій із прибутку підприємства або фондів соціального страхування;

перевірка достовірності та обґрунтованості соціальноорієнтованих витрат підприємства і його структурних підрозділів [7].

Менеджмент соціально-орієнтованих заходів на підприємстві як у період стабільної його роботи, так і у період дестабілізації здійснюють підрозділи з кадрового і соціально-побутового забезпечення працівників.

Структурна побудова механізму забезпечення антикризової діяльності підприємства та виокремлення ключових функцій кожної із цих складових дозволить на практиці здійснювати протикризові заходи з урахуванням і взаємоузгодженням інтересів і можливостей усіх зацікавлених сторін підприємства, здійснювати його розвиток та забезпечувати платоспроможність.

Сучасному менеджменту організацій необхідно враховувати, що підходи до формування ефективної системи антикризового менеджменту повинні бути адекватними основним принципам ринкової економіки, що надає можливість організаціям приймати управлінські рішення під час формування стратегії їх діяльності. Тому наступним етапом дипломного магістерського дослідження є обґрунтування принципів формування та структури системи антикризового менеджменту підприємства.

1.3. Система антикризового менеджменту підприємства: принципи та структура

Особливістю середовища функціонування вітчизняних підприємств на сучасному етапі є зростання ступеня динамічності, складності та невизначеності. Істотно зростає кількість принципово нових завдань, що призводить до ускладнення управлінських проблем та підвищення ймовірності виникнення стратегічних несподіванок та криз, що створює умови для виникнення та розвитку кризових явищ на підприємстві. Ознаки кризових явищ різного типу проявляються у відповідних техніко-економічних показниках. У такий спосіб особливої актуальності набуває проблема розроблення та реалізації ефективної системи антикризового управління, яка насамперед повинна ґрунтуватись на своєчасній та дієвій реакції з метою запобігання (або пом'якшення) впливу на підприємство руйнуючих систему кризових явищ.

При формуванні системи антикризового управління науковці відділяють наступні принципи, а саме [3,7,9]:

постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;

принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію

управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;

терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства;

формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;

необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища;

принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації; кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку.

Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством запропонована Л. Лігоненко [7, с. 83]. Вказана модель передбачає проходження підприємством у процесі подолання кризи ряду послідовних етапів:

1. Діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємств, що має надати можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.

2. Визначення мети і завдань антикризового управління, основними з яких можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи тощо.

3. Визначення відповідальних за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановлення їх повноважень стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

4. Оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які, як правило, визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

5. Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління та прийняття рішень про залучення необхідних для проведення антикризових заходів ресурсів зі сторони.

6. Впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням, своєчасне вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих суб'єктів.

7. Розробка і реалізація профілактичних заходів, спрямованих на запобігання повторенню кризи, створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства [7, с. 83-84].

Проходження вищезазначених етапів має сприяти виходу підприємства з кризи, що вже має місце у його діяльності. Водночас, набагато важливішим, є створення на підприємстві системи, що дозволяє запобігати виникненню кризових явищ, усувати їх появу ще на стадії кризи зростання. Функціонування такої системи передусім лежить у площині менеджменту, зокрема менеджменту стратегічного. Формування системи антикризового менеджменту підприємства, до якої входить як рання діагностика, так і мінімізація впливу кризових явищ, надасть можливість підприємству уникати кризових ситуацій на ранніх етапах їх виникнення, так само, як і збільшувати результативність своєї господарської діяльності.

Система антикризового менеджменту підприємства передбачає наявність наступних підсистем:

- підсистему аналізу фінансової діяльності підприємства;
- підсистему аналізу та обрання оптимальної методики для проведення процедури діагностики кризового або передкризового стану підприємства;
- підсистему ранньої діагностики банкрутства підприємства;
- підсистему аналізу проведених розрахунків та розробки рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану підприємства та попередження процедури банкрутства з урахуванням здатності підприємства використовувати свій внутрішній потенціал.

Формування кожної із перелічених підсистем потребує науково-методичного обґрунтування та розробки алгоритмів проведення розрахунків.

Більш детально розглянемо окремі підсистеми системи антикризового менеджменту підприємства.

Зокрема, підсистема управління персоналом, яка включає цілий набір відносно самостійних функціональних підсистем:

- підсистема управління наймом і обліком персоналу;

підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці;

підсистема управління розвитком персоналу;

підсистема управління соціальним розвитком;

підсистема розвитку організаційної структури управління;

підсистема правового забезпечення управління персоналом;

підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

В умовах розробки антикризової концепції управління підприємством вона спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатних освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні; залучення широких прошарків працівників до участі в управлінні організацією [12].

Інноваційна діяльність є одним із заходів по виведенню підприємства з кризи і більшою мірою, ніж інші напрямки підприємницької діяльності, пов'язана з ризиком. Наукові дослідження, дослідно-конструкторські та технічні розробки, інноваційні, фінансові, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній меті – створення і впровадження інновацій.

Сталий розвиток підприємств, як показує досвід успішних компаній, забезпечується на основі збалансованої комбінації інновацій. Система інноваційного управління повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції. Однак, для вибору тієї чи іншої стратегії антикризового інноваційного розвитку необхідно визначити як поточну міру готовності, так і майбутню ступінь ефективності освоєння

підприємством нових технологій, тобто величину інноваційного потенціалу [3]. Інноваційна діяльність виступає інструментом оновлення та розвитку економіки, який згідно теорії циклів та криз П. Самуельсона, органічно вписується в систему антикризового управління, яка не лише дозволяє усувати наслідки кризового стану, але й попереджувати кризові явища за умови застосування перспективних інновацій [3].

Підсистема управління фінансами відіграє ключову роль оскільки включає відповіді за реалізацію наступних завдань:

формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень;

здійснення ефективного контролю за реалізацією управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства;

здійснення аналізу фінансового стану і результатів фінансової діяльності підприємства;

розробка дієвої системи стимулювання реалізації ухвалених управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства; здійснення планування фінансового оздоровлення підприємства;

діагностика кризових симптомів розвитку підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства;

усунення неплатоспроможності підприємства;

забезпечення фінансової рівноваги у процесі розвитку підприємства;

розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства.

Підсистема маркетингу і підсистема антикризової інвестиційної політики будуть включати комплекс оперативних та стратегічних заходів, які будуть направлені не тільки стабілізації фінансово-економічних показників, але і розвиток підприємства.

Таким чином, діяльність будь-яких підприємств має бути спрямована на антикризове управління, тобто здійснювати його з врахуванням ризику та небезпеки кризових явищ.

Процес виведення господарського суб'єкта з даного негативного стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований.

Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві, за даної ситуації, є антикризова програма та план заходів, яка представляє собою спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення з кризового стану і перш за все недопущення її прояву. Кожне підприємство, незалежно від галузі діяльності повинно періодично проводити самодіагностику своєї діяльності для швидкої ліквідації кризових явищ у момент їх зародження, поки наслідки не стали відчутними, тому керівництво має усвідомити місце і роль системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми.

Сутність управління розкривається у функціях, які воно здійснює. Розглянемо основні функції антикризового менеджменту як самостійного виду менеджменту. Так, антикризовий менеджмент виконує п'ять основних функцій: установлення цілей; планування; організацію; мотивацію та контроль за виконанням цілей. Прийняття рішення і комунікаційний процес є сполучними ланками між зазначеними функціями. Крім цього, антикризовий менеджмент має ряд специфічних функцій, серед яких у результаті аналізу наукової економічної літератури виокремлено такі, що представлені на рис. 1.3.

Як видно з рис. 1.3, антикризовий менеджмент передбачає не тільки швидке реагування і ліквідацію наслідків кризових явищ, а й реалізацію заходів запобігання виникненню проблем та підтримки стабільної ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

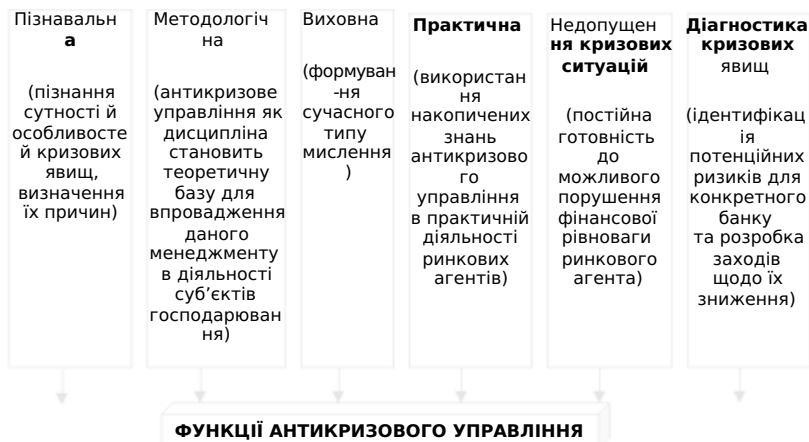


Рис. 1.3. Специфічні функції антикризового управління [28]



Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів і відновлення функціонування підприємства при дотриманні визначених критеріїв показників і обмежень.

Доцільно визначити критерії оцінки ефективності антикризового менеджменту, а саме:

досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;

економічність отримання позитивного ефекту;

достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;

швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;

швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;

актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;

кваліфікованість персоналу.

Використання системного підходу до антикризового менеджменту має нині надзвичайно важливе значення для забезпечення подальшого ефективного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Оскільки, в умовах світової фінансової кризи, зростання неплатоспроможності й інших економічних проблем, антикризовий менеджмент, зорієнтований як на запобігання проблемам, так і на їх подолання стає необхідним для ефективної діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Наступним завданням дипломної магістерської роботи є дослідження та оцінка системи антикризового менеджменту ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ПРОДУКЦІЇ ТОВ «АГРОФІРМА «ХЛІБОДАР»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» як соціально-економічної системи

Сільське господарство є однією з основних галузей економіки Полтавської області. Проте, за часів незалежності України, сільське господарство перебуває у кризовому стані, що засвідчує постійне зменшення обсягів виробництва продукції. На території Полтавської області спостерігаються значні міжрайонні відмінності у розвитку сільського господарства, зумовлені природними та економічними факторами. Полтавська область очолила список регіонів України за показником найбільшого зростання обсягів на сільгосппродукцію у 2018 році. Такі дані опублікувала у своєму звіті Державна служба статистики.

Протягом 2018 року обсяги зросли на 23,7%. При цьому на таке зростання найбільше вплинув окремий показник – обсяги на продукцію рослинництва, вироблену сільгосп підприємствами, які зросли на 42%.

Місією ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є задоволення потреб споживачів за рахунок виробництва якісних товарів та надання якісних послуг.

Основною метою діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності для задоволення інтересів акціонерів та працівників Товариства у відповідності і на умовах, визначених законодавством України та Статутом.

Юридична адреса: 39045, Полтавська обл., Глобинський р-н, с. Пирого.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» у відповідності з статутом є:

вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

тваринництво;

роздрібна торгівля продуктами харчування;

лісопильне та стругальне виробництво.

ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» – є соціально-економічною системою. Кожна соціально-економічна система перш за все складається з двох систем – керуючої і керованої (об’єкт і суб’єкт управління), що відображено на рис. 2.1.

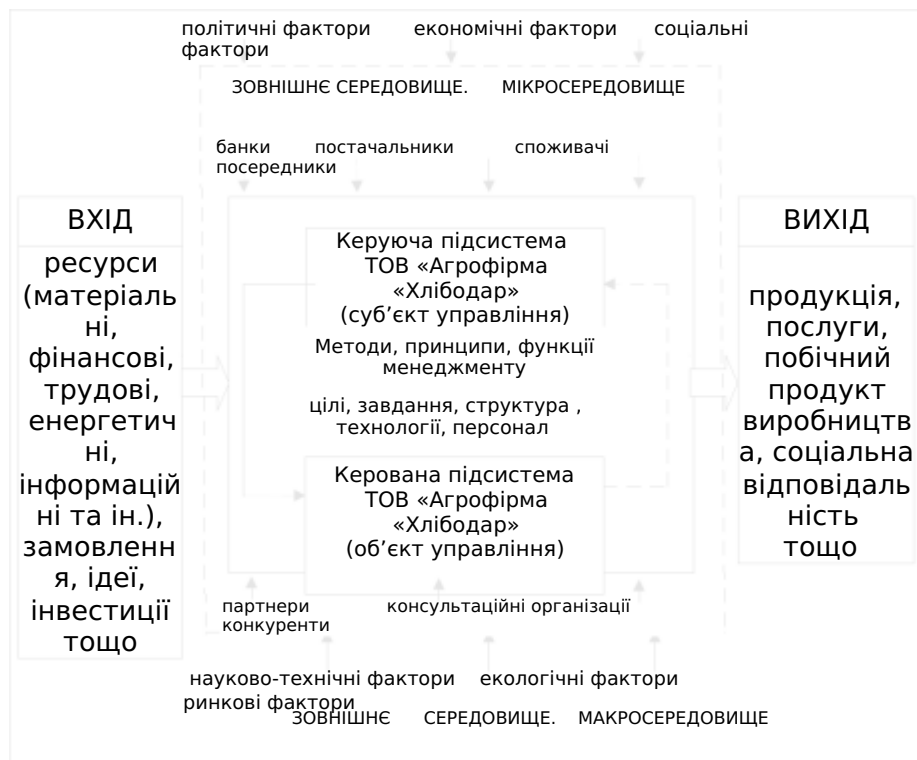


Рис. 2.1. Модель ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» як відкритої соціально-економічної системи

2.3. Механізм оцінки системи антикризового менеджменту ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Доцільним для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є розробка механізму оцінювання рівня успішності антикризових заходів, які впливають на результати антикризової діяльності підприємства найбільшою мірою. Під успішністю антикризових заходів слід розуміти повне та своєчасне досягнення поставлених цілей, у результаті реалізації антикризового заходу, які дозволяють отримати максимально очікувані вигоди при мінімальних витратах та втратах.

Відповідно до зазначеного, оцінювання успішності антикризових заходів в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» слід проводити за такими показниками: результативність, ефективність та економічність.

Розглянемо сутність зазначених показників більш детально.

Отже, показники результативності антикризових заходів в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» характеризують повноту, завершеність і своєчасність виконання поставлених завдань і досягнення цілей, на які спрямовуються антикризові заходи, показники ефективності антикризових заходів – максимально очікувані вигоди, отримані підприємством внаслідок реалізації антикризових заходів і досягненні поставлених цілей, показники економічності антикризових заходів – мінімальний обсяг ресурсів, витрачених на їх розробку та реалізацію.

Розрахункові формули, для оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів та їх характеристика згруповані у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Розрахункові формули для оцінювання рівня успішності реалізованого антикризового заходу в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

№ з/п	Показник	Розрахункова формула	Елементи формули	Нормативне значення
1	2	3	4	5

1.	Інтегральний показник результативності антикризового заходу	$P_{аз} = P_1 \cdot P_2 \cdot P_3$	P_1 – планова результативність антикризового заходу; P_2 – цільова результативність антикризового заходу; P_3 – часова результативність антикризового заходу	≥ 1
2.	Планова результативність антикризового заходу	$P_1 = K_{азф} / K_{азп}$	$K_{азф}$ – фактична кількість реалізованих завдань, передбачених антикризовим планом (шт.); $K_{азп}$ – кількість завдань передбачена антикризовим планом (шт.)	≥ 1
3.	Цільова результативність антикризового заходу	$P_2 = N_{азф} / N_{азп}$	$N_{азф}$ – фактичні наслідки, отримані підприємством у результаті реалізації антикризового заходу в натуральному чи грошовому вираженні; $N_{азп}$ – наслідки, які підприємство планувало отримати в результаті реалізації антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні	≥ 1
4.	Часова результативність антикризового заходу	$P_3 = T_{max} / T_f$	T_{max} – максимальний період часу, за який підприємство повинно було розробити та реалізувати антикризовий захід (днів); T_f – фактичний період часу, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу (днів)	≥ 1
5.	Інтегральний показник ефективності реалізованого антикризового заходу	$E_{аз} = E_1 \cdot E_2 \cdot E_3$	E_1 – економічна ефективність антикризового заходу; E_2 – технологічна ефективність антикризового заходу; E_3 – соціальна ефективність антикризового заходу	≥ 1
6.	Економічна ефективність антикризового заходу	$E_1 = P_{азф} / V_{азф}$	$P_{азф}$ – фактичні наслідки, отримані у результаті реалізації антикризового заходу в натуральному чи грошовому вираженні; $V_{азф}$ – фактичні витрати, понесені підприємством на розробку та реалізацію антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні	≥ 1

Продовження табл. 2.21

1	2	3	4	5
7.	Технологічна ефективність антикризового заходу	$E_2 = (A_z - A_p) / A_p$ При $A_p = 0$, E_2 слід вважати рівним одиниці.	A_z – загальна кількість реалізованих завдань, передбачених антикризовим планом (шт.); A_p – кількість реалізованих завдань, у яких було виявлено помилки чи недоліки (шт.)	≥ 1
8.	Соціальна ефективність антикризового заходу	$E_3 = C_f / C_{max}$	C_f – чисельність працівників, що залишилися на підприємстві після реалізації антикризового заходу (осіб); C_{max} – максимальна кількість працівників, яку підприємство могло залучити до реалізації антикризового заходу (осіб)	≥ 1
9.	Інтегральний показник	$E_{Каз} = E_{K1} \cdot E_{K2} \cdot E_{K3} \cdot E_{K4}$	E_{K1} – матеріальна економічність антикризового заходу; E_{K2} – фінансова	≥ 1

	економічності реалізованого антикризового заходу		економічність антикризового заходу; ЕК3 – трудова економічність антикризового заходу; ЕК4 – часова економічність антикризового заходу	
10.	Матеріальна економічність антикризового заходу	$EK1 = R_{mp} / R_{mf}$	R_{mp} – обсяг матеріальних ресурсів, який підприємство планувало витратити на розробку та реалізацію антикризового заходу в натуральному чи грошовому вираженні; R_{mf} – фактичний обсяг матеріальних ресурсів, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу у натуральному чи грошовому вираженні	≥ 1
11.	Фінансова економічність антикризового заходу	$EK2 = R_{fp} / R_{ff}$	R_{fp} – обсяг фінансових ресурсів, який підприємство планувало витратити на розробку та реалізацію антикризового заходу (тис. грн); R_{ff} – фактичний обсяг фінансових ресурсів, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу (тис. грн)	≥ 1
12.	Трудова економічність антикризового заходу	$EK3 = \text{Чп} / \text{Чф}$	Чп – чисельність працівників, яку підприємство планувало залучити до реалізації антикризового заходу (осіб); Чф – фактична чисельність працівників, залучених до реалізації антикризових заходів(осіб)	≥ 1
13.	Часова економічність антикризового заходу	$EK4 = \text{Тазп} / \text{Тазф}$	Тазп – період часу, за який підприємство планувало реалізувати антикризовий захід (днів); Тазф – фактичний період часу, витрачений на реалізацію антикризового заходу (днів)	≥ 1

Запропонований механізм призначений для оцінювання рівня успішності кожного антикризового заходу індивідуально, адже, як відомо, антикризовий план ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» може передбачати реалізацію одразу декількох антикризових заходів, причому кардинально різних за характером. А тому їх загальне оцінювання може призвести до необ'єктивних результатів, невірно обраної стратегії розвитку підприємства і, як наслідок, можливого банкрутства.

У результаті розрахунку наведених вище показників необхідно зробити висновок про рівень успішності реалізованого антикризового заходу та на цій основі прийняти рішення стосовно стратегії подальшого розвитку.

Перелік можливих рівнів успішності реалізованого антикризового заходу та відповідні їм межі наведені в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

**Рівні успішності реалізованого антикризового заходу в
ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» та відповідні їм межі**

№ з/п	Рівень успішності реалізованого антикризового заходу	Межа
1.	Високий	Раз ≥ 1 , Еаз ≥ 1 , ЕКаз ≥ 1
2.	Середній	Раз ≥ 1 , Еаз ≥ 1 , ЕКаз < 1 ; Раз < 1 , Еаз ≥ 1 , ЕКаз ≥ 1 ; Раз ≥ 1 , Еаз < 1 , ЕКаз ≥ 1 ;
3.	Низький	Раз ≥ 1 , Еаз < 1 , ЕКаз < 1 ; Раз < 1 , Еаз ≥ 1 , ЕКаз < 1 ; Раз < 1 , Еаз < 1 , ЕКаз ≥ 1 ;
4.	Незадовільний	Раз < 1 , Еаз < 1

Для оцінки практичної значимості механізму застосуємо його до діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Для утримання стійких позицій на ринку та, відповідно уникнення кризового стану ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» розробило та реалізувало план антикризових заходів, який передбачав виробництво та реалізацію нових видів продукції, а саме: продукт А (20 т.), продукт Б (20 т) та продукт В (30 т).

Вихідні дані для оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів та їх результати відображені у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

**Вихідні дані для оцінювання рівня успішності реалізованих
антикризових заходів в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»**

№ з/п	Показник	Позначення	Одиниця виміру	Значення		
				Продукт А	Продукт Б	Продукт В
1	2	3	4	5	6	7
1.	Фактична кількість реалізованих завдань, передбачених	Казф	штук	10	9	8

2.	антикризовим планом Кількість завдань передбачена антикризовим планом	Казп	штук	10	10	10
3.	Фактичні наслідки отримані підприємством у результаті реалізації антикризового заходу	Назф	тис. грн (штук)	20	19	28
4.	Наслідки, які підприємство планувало отримати у результаті реалізації антикризового заходу	Назп	тис. грн (штук)	20	20	30
5.	Максимальний період часу, за який підприємство повинно було розробити та реалізувати антикризовий захід	Tmax	днів	90	150	120
6.	Фактичний період часу, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу	Tф	днів	90	180	120
7.	Фактичні наслідки, отримані підприємством у результаті реалізації антикризового заходу	Пазф	тис. грн (штук)	1000	1330	1820
8.	Фактичні витрати понесені підприємством на розробку та реалізацію антикризового заходу	Вазф	тис. грн (штук)	700	850	1910
9.	Загальна кількість реалізованих завдань, передбачених антикризовим планом	Аз	штук	10	9	8
10.	Кількість реалізованих завдань, у яких було виявлено помилки чи недоліки	Ап	штук	0	2	4

Продовження табл. 2.23

1	2	3	4	5	6	7
11.	Чисельність працівників, що залишилися на підприємстві після реалізації антикризового заходу	Чф	осіб	63	82	65
12.	Максимальна кількість працівників, яку підприємство могло	Чmax	осіб	70	85	72

	залучити до реалізації антикризового заходу					
13	Обсяг матеріальних ресурсів, який підприємство планувало витратити на розробку та реалізацію антикризового заходу	Рмп	тис. грн (ШТУК)	400	500	750
14	Фактичний обсяг матеріальних ресурсів, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу	Рмф	тис. грн (ШТУК)	400	510	730
15	Обсяг фінансових ресурсів, який підприємство планувало витратити на розробку та реалізацію антикризового заходу	Рфп	тис. грн	300	400	450
16	Фактичний обсяг фінансових ресурсів, витрачений на розробку та реалізацію антикризового заходу	Рфф	тис. грн	300	430	560
17	Чисельність працівників, яку підприємство планувало залучити до реалізації антикризового заходу	Чп	осіб	65	75	65
18	Фактична чисельність працівників, залучених до реалізації антикризових заходів	Чф	осіб	63	82	65
19	Період часу, за який підприємство планувало реалізувати антикризовий захід	Тазп	днів	90	150	125
20	Фактичний період часу, витрачений на реалізацію антикризового заходу	Тазф	днів	90	180	120

Результати оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» представлено у табл. 2.24

Таблиця 2.24

Результати оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

№ з/	Показник	Значення показника			Нормативне значення
		Продукт А	Продукт Б	Продукт В	

п					
1.	Планова результативність антикризового заходу (P1)	1	0,9	0,8	≥ 1
2.	Цільова результативність антикризового заходу (P2)	1	0,95	0,93	≥ 1
3.	Часова результативність антикризового заходу (P3)	1	0,83	1	≥ 1
4.	Інтегральний показник результативності реалізованого антикризового заходу (Paз)	1	0,71	0,74	≥ 1
5.	Економічна ефективність антикризового заходу (E1)	1,43	1,56	0,95	≥ 1
6.	Технологічна ефективність антикризового заходу (E2)	1	3,5	1	≥ 1
7.	Соціальна ефективність антикризового заходу (E3)	0,90	0,96	0,902	≥ 1
8.	Інтегральний показник ефективності реалізованого антикризового заходу (Eаз)	1,287	5,24	0,86	≥ 1
9.	Матеріальна економічність антикризового заходу (EK1)	1	0,98	1,03	≥ 1
10.	Фінансова економічність антикризового заходу (EK2)	1	0,93	0,803	≥ 1
11.	Трудова економічність антикризового заходу (EK3)	1,032	0,91	1	≥ 1
12.	Часова економічність антикризового заходу (EK4)	1	0,83	1,04	≥ 1
13.	Інтегральний показник економічності реалізованого антикризового заходу (EKаз)	1,032	0,68	0,86	≥ 1
14.	Рівень успішності	Високий	Низький	Незадовільний	-

Рівень успішності антикризового заходу – продукт А, є високим, другого – продукт Б – низьким, а третього (продукт В) – незадовільним.

Основними чинниками низького рівня успішності виробництва продукту Б стали перевитрати усіх видів ресурсів, тобто їх нераціональне використання, а також несвоєчасне виконання окремих завдань передбачених антикризовим планом.

У свою чергу, незадовільний рівень успішності продукту В зумовлений таким: часткове виконання завдань антикризового плану, надвитратність виробництва, помилковість антикризових дій, нераціональний розподіл та використання фінансових ресурсів.

Механізм оцінювання рівня успішності антикризових заходів повинен стати невід'ємною складовою системи антикризового управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», адже його застосування дає змогу отримати відповіді на такі два важливі запитання: наскільки успішно підприємство вирішує існуючу проблему і, чи доцільною є подальша робота підприємства в обраному напрямку.

Серед інших переваг механізму доцільно виділити такі:

простота у застосуванні;

доступність необхідних для розрахунку даних;

поетапність розрахунків;

наявність чітко встановлених нормативних значень для кожного показника успішності антикризових заходів;

наявність чітко сформованих меж, які дозволяють віднести антикризові заходи до відповідного рівня успішності, а саме високого, середнього, низького чи незадовільного;

використання інтегрального підходу при розробці показників оцінювання рівня успішності антикризових заходів, що дозволяє звести їх до єдиної одиниці виміру;

універсальність розроблених показників успішності антикризових заходів, тобто можливість їх застосування до будь-якого суб'єкта господарювання, а також зміни чи доповнення іншими критеріями та коефіцієнтами.

Прикладні напрями формування системи антикризового менеджменту в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» обґрунтовано в наступному розділі дипломної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «АГРОФІРМА «ХЛІБОДАР»

3.1. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління в
ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Ринкові умови функціонування економічних систем створюють принципово нове зовнішнє середовище їх господарювання, яке характеризується невизначеністю та високою ймовірністю кризового стану. Найбільше кризових явищ і ситуацій спостерігається на мікрорівні. Як свідчать статистичні дані, більшість українських підприємств перебуває у кризовому стані, понад третини з них – на пізніх стадіях кризи та є потенційними банкрутами. Це обумовлене тим, що на практиці вітчизняні підприємства насамперед зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу, а питання забезпечення перспектив розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища залишаються поза їх увагою.

Відсутність плану дій, тобто відповідної стратегії, ускладнює вирішення завдання щодо адаптації ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» до умов підвищеної динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас об'єктивне існування системних, структурних криз, від яких потерпають як окремі підприємства, так і цілі галузі та сектори економіки, змушують розробляти та застосовувати особливі управлінські підходи, які забезпечують своєчасний початок боротьби з феноменом кризи [1, с. 170].

Вирішення протиріч, неузгодженостей між цілями ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, – це основне завдання антикризової стратегії, від правильного вибору якої залежить ефективність даної системи в цілому.

Стабільний стан і криза – постійні антагонізми в розвитку будь-якої системи. У діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» кризові явища є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної систем між собою та із зовнішнім оточенням.

Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому самому або вищому рівні організації та ефективності, тобто подальший розвиток підприємства можливий лише за умови подолання кризових явищ. Під кризою в загальному сенсі розуміють переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.

Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю). У сучасних умовах запобігання існуючим проблемам макро- та мікроекономічного характеру здійснюється через невід’ємний елемент загальної системи управління підприємством – антикризове управління.

Під антикризовим управлінням в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки або при загрозі банкрутства. Слід зазначити, що основними принципами антикризового управління є постійна готовність до реагування та превентивність дій. Це потребує формування моделі стратегічного управління на основі «слабких сигналів», що генерує завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, які забезпечують здатність до самозбереження, гнучкість, орієнтацію на майбутні зміни, готовність до здійснення діяльності в умовах невизначеності, формування антикризового потенціалу, стійкого до раптових змін і здатного вчасно ідентифікувати можливі загрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку [2].

В антикризовому управлінні вирішальне значення відіграє стратегія управління, в якій основна увага повинна приділятися проблемам недопущення кризових ситуацій або виходу з кризи, що визначається сформованим на цей час уявленням про необхідність антикризової спрямованості будь-якої системи управління.

Під стратегією розуміється набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [3].

Значення антикризової стратегії для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» зумовлюється багатьма факторами. Насамперед, вона дає змогу виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі та налагодженні правильних взаємовідносин з конкурентами. Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо його тип відповідає конкретній ситуації і наявності інших умов [4].

Суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього, частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам її реалізації стратегії [5].

Розглядаючи антикризову стратегію діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», як складову комплексного плану по оздоровленню підприємства, реалізація якої є альтернативною складовою даного плану, можливо дати визначення антикризовій стратегії, вважаючи її прискороною і дієвою реакцією на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень.

Антикризова стратегія фактично повинна представляти собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку. Антикризову стратегію в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» необхідно розглядати як довгостроковий курс

розвитку підприємства, перелік способів досягнення визначеної мети, який формується на основі власних інтересів і в межах власної політики.

В рамках антикризового управління стратегію треба розглядати як інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів. Отже, антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ і стимулюючим імпульсом до їх зростання та перетворення на кризові ситуації і кризовий стан.

Антикризова стратегія повинна бути не другорядною, а головною стратегією підприємства, адже саме тоді вона буде наперед спланованою і взаємопов'язаною зі стратегіями всіх інших сфер його діяльності не тільки в умовах прояву кризових явищ, але й в стабільних умовах функціонування ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», виступаючи гарантом передбачення та недопущення різного роду кризових ситуацій.

Антикризова стратегія має спрямованість на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій по вирішенню протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Усе це повинна забезпечити вдало вибрана стратегія розвитку, яка носить характер наступальної стратегії, розробленої передусім для розширення масштабів бізнесу, а не для підтримання в незмінному вигляді його наявних ресурсів.

Стратегія антикризового розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» має включати два типи стратегії: стратегія подолання кризи й стратегія недопущення кризи.

Таким чином, стратегічне антикризове управління має бути симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи й стратегічного управління, що включає

прогнозування ситуації в майбутньому на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи.

Вибір стратегій антикризового управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» являє собою модель, що складається з окремих блоків:

- системи антикризового управління;
- механізму антикризового управління;
- процесів антикризового управління;
- процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління.

При цьому особливу увагу повинно бути зосереджено на організаційному механізмі розробки стратегії антикризового розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Ще на етапі планування стратегії в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» формується так званий ланцюг системоутворюючих елементів, що включає місію, мету, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір стратегії, планування реалізації стратегії та оцінку потенційної її ефективності.

Послідовність планування стратегії антикризового розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є такою:

- визначення місії;
- визначення мети;
- аналіз зовнішнього середовища;
- аналіз внутрішнього середовища;
- вибір стратегії;
- планування реалізації стратегії;
- оцінка потенційної ефективності.

У стратегічному антикризовому управлінні ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» необхідно виділяти такі рівні стратегії.

Перший рівень – розробляється й реалізується стратегія, що базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу.

Другий рівень – функціональний – характерний для керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, розробок нових товарів і послуг, виробництва, управління персоналом тощо.

Третій рівень – лінійний – рівень керівників підрозділів організації або її географічно віддалених частин, наприклад представництв, філій.

Стратегічний процес розробки та реалізації стратегії в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» включає такі етапи: □

аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та діагностика внутрішніх ресурсів підприємства; □

формулювання місії та цілей підприємства (дерева цілей); □

визначення стратегічної проблеми і потреби (необхідності) в стратегічних діях; □

розробка стратегічних альтернатив, на основі яких можна вирішити стратегічну проблему; □

аналіз стратегічних альтернатив; □

вибір стратегічної альтернативи для антикризового управління на підприємстві; □

формування стратегічного плану; □

оцінка відповідності стратегії до структури управління підприємства та організаційної культури; □

реалізація стратегії; □

контроль і оцінка отриманих результатів.

Стратегія антикризового управління повинна враховувати всі зміни факторів зовнішнього середовища у стратегічному періоді.

На розробку стратегії виходу із кризової ситуації (прийняття відповідних управлінських рішень) в антикризовому управлінні впливають чинники такі, як:

категорія проблеми;

умови виконання управлінських рішень;

достатність вихідної (первинної) інформації;

достовірність інформації;
масштаб проблеми;
технічне оснащення.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має сама стратегія управління, де головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньо пов'язаних з усуненням причин, що сприяють виникненню кризи. Після визначення причин кризи і розміщення із у ранжируваному ряді із встановленням значущих (важливих) до менш важливих здійснюють вибір стратегії майбутньої діяльності підприємства. На цьому етапі доцільно виділити три варіанти стратегії майбутньої діяльності підприємства. Перший варіант – приймається рішення, що непотрібно проводити ніяких змін у напрямку діяльності підприємства. Другий варіант – приймається рішення, що у діяльність підприємства вводяться нові елементи (наприклад, нова технологія). Перехід до нового напрямку діяльності дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Третій варіант – приймається рішення, що діяльність підприємства змінюється повністю й в кінцевому результаті одержується новий продукт (продукція). Це означає, що принципіальний новий напрямок дозволить підприємству вийти із кризової ситуації і стати конкурентоспроможним на ринку.

Реалізація стратегії антикризового розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» включає проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку сценарію стратегії (як фактичного, так й прогнозованого), розробку заходів щодо недопущення або подолання кризи, реалізацію відповідних заходів та оцінку їх ефективності.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що підвищенню обґрунтованості рішень щодо вибору стратегії антикризового розвитку сприяє врахування часового фактора, який характеризується стадією життєвого циклу підприємства, кожна з яких має свої особливості, які повинні враховуватися антикризовими менеджерами при забезпеченні раціонального з'єднання зовнішніх і внутрішніх факторів у часі і просторі.

Використовуючи фактори, що впливають на виникнення криз в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», можна уникнути криз, застосовуючи стратегічне планування.

Слід зазначити, що ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» не тільки повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але й також бути готовим адаптуватися до непередбачених обставин. Відповідно до цього антикризова стратегія підприємства має складатися із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у випадку виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). А вибір та реалізація відповідної стратегії антикризового управління з урахуванням стадії життєвого циклу ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити та активізувати стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції.

У разі багаторазового повторення етапів росту і / або стійкості життєвого циклу підприємства, можна спостерігати тенденції подальшого розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»:

- стабільний стан фірми;
- сприятливі перспективи фірми;
- несприятливі перспективи фірми.

Починаючи з моменту створення підприємства необхідно проводити профілактику кризи. Рекомендується на етапі розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» розробити стратегію профілактики, паралельно, а точніше, в якості одного з тактичних прийомів профілактики кризи, необхідно проводити прогнозування (діагностику) кризи на підприємстві. Залежно від його результатів змінюється загальна тактика профілактики із метою відповідності антикризової стратегії.

Сутність антикризового управління в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» виражається в його характерних ознаках, які спрямовані на передбачення і

ліквідацію ризикових управлінських рішень. Йдеться, насамперед, про можливість прогнозування і планування кризових ситуацій, регулювання наявних криз через використання специфічних підходів менеджменту. Саме тому, у ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», антикризове управління слід розглядати як систему передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, а також вироблення заходів щодо зниження негативних наслідків кризи й використання факторів сприяння подальшого розвитку підприємства. Вирішення завдання недопущення кризи в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» й виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень. Особливу увагу при цьому слід приділяти вибору правильної та найефективнішої стратегії антикризового управління, дотриманню всіх правил та етапів виходу з кризи, що гарантує довгостроковий успіх ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Розробка системи ключових стратегічних орієнтирів повинна враховувати часовий фактор, який характеризується стадією життєвого циклу підприємства, і втілювати основоположні вимоги до перспективного розвитку з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін і необхідності оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовища.

Особливої актуальності та важливості діагностика кризового стану підприємств набуває для їх керівників та власників, адже її результати є основним джерелом повної та достовірної інформації про реальний стан та можливості підприємства і, відповідно, основою для прийняття адекватних рішень стосовно подальшої стратегії розвитку. Важливою вона також є і для окремих органів державної влади, інвесторів, кредиторів, страховиків, конкурентів, клієнтів тощо. Її результати дозволяють зазначеним сторонам уникнути зайвого ризику від партнерства з досліджуваним об'єктом та забезпечити стабільність і збалансованість національної економіки. Тому на наступному етапі дипломного магістерського дослідження доцільно запропонувати основні напрями формування механізму діагностування кризового стану в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

3.2. Формування механізму діагностування кризового стану в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» запропоновано комплексну модель

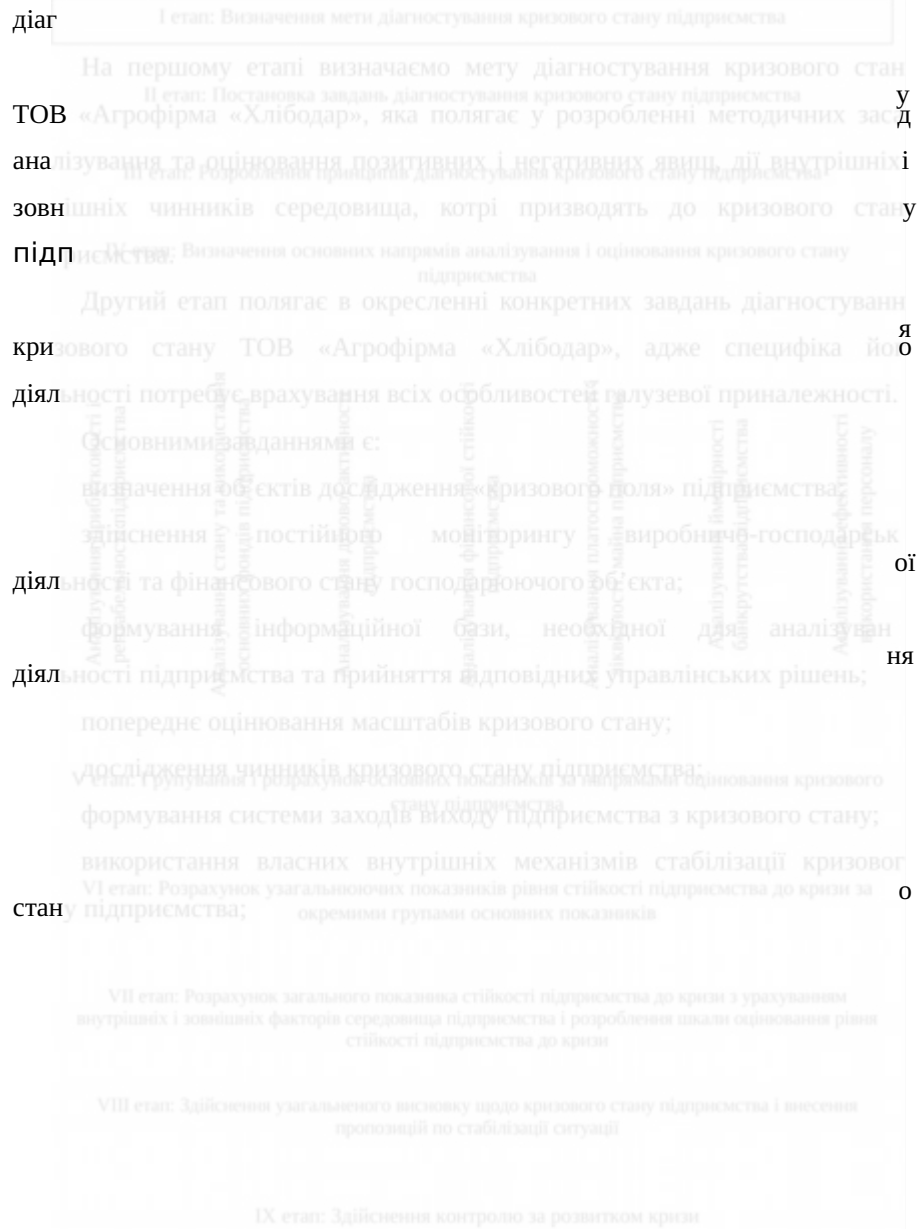


Рис. 3.1. Комплексна модель діагностування кризового стану ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» [систематизовано за 19, 32, 39, 44, 61]

вироблення прогнозів щодо подальшої діяльності і розвитку підприємства;

контроль за результатами реалізації антикризових заходів підприємства.

На третьому етапі пропонуємо розробити принципи діагностування кризового стану ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

До принципів діагностування кризового стану належать:

- передбачення і постійна готовність до можливого погіршення виробничо-господарської діяльності та фінансового стану підприємства;
- диференціація кризових явищ за ступенем їх небезпеки для виробничо-господарської діяльності підприємства;
- гнучкість і адаптивність у прийнятті управлінських рішень в умовах кризового стану;
- адекватність реакції і швидкість реагування керівництва підприємства на непередбачувані ситуації, що виникають в умовах кризи;
- інтегрування;
- мобільність.

Четвертий етап полягає у визначенні основних напрямів аналізування та оцінювання кризового стану ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». На даному етапі аналізують за даними напрямками основні показники діяльності підприємства.

На п'ятому етапі розраховують основні показники діяльності за напрямками оцінювання кризового стану підприємства. Для цього спочатку необхідно здійснити відбір і групування основних показників за кожним напрямком оцінювання кризового стану ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» (табл.3.1).

Найважливішою умовою вибору основних показників є та, що вони мають характеризувати найважливіші сфери виробничої, господарської та фінансової діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Таблиця 3.1

Групування основних показників діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» за напрямками оцінювання їх кризового стану

1 група	2 група	3 група	4 група	5 група	6 група	7 група
Показники прибутковості та рентабельності	Показники, що характеризують стан та використання основних фондів підприємства	Показники ділової активності підприємства	Показники фінансової стійкості підприємства	Показники платоспроможності та ліквідності майна підприємства	Показники ймовірності банкрутства підприємства	Показники ефективності використання персоналу підприємства
1.1. Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	2.1. Коефіцієнт реальної вартості майна	3.1. Коефіцієнт оборотності і запасів	4.1. Коефіцієнт фінансової стабільності	5.1. Загальний коефіцієнт ліквідності	6.1. Показник ймовірності банкрутства	7.1. Показник рентабельності персоналу
1.2. Коефіцієнт рентабельності продажу (за операційним прибутком)	2.2. Коефіцієнт придатності ОФ	3.2. Коефіцієнт оборотності і засобів	4.2. Коефіцієнт загальної стабільності	5.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності		
1.3. Коефіцієнт валового прибутку	2.3. Фондовіддача активної частини ОФ	3.3. Коефіцієнт накопичення запасів	4.3. Коефіцієнт автономії	5.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності		
	2.4. Фондовіддача активної частини ОФ	3.4. Коефіцієнт віддача власного капіталу	4.4. Коефіцієнт забезпечення власним капіталом	5.4. Норма прибутку на власний капітал		
	2.5. Коефіцієнт оновлення		4.5. Коефіцієнт маневреності	5.5. Показник поточної платіжної готовності		

	основних фондів		і робочого капіталу 4.6. Коефіцієнт частки робочого капіталу			
--	-----------------	--	--	--	--	--

Вибір цих показників обумовлений також тим, що вони охоплюють основні аспекти діяльності підприємства (ліквідність, фінансову стійкість, прибутковість – ефективність використання капіталу, оборотність – інтенсивність використання капіталу тощо) і не дублюють один одного, а також домінують у своїй групі й характеризують однакову спрямованість динаміки показників цієї групи.

Система основних показників для розрахунку узагальнюючих показників за напрямками оцінювання кризового стану ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Система основних показників для розрахунку узагальнюючих показників за напрямками оцінювання кризового стану ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Назва показника 1	Алгоритм розрахунку 2	Змістові наповнення 3
1. Показники прибутковості і рентабельності підприємства		
1.1. Коефіцієнт загальної рентабельності підприємства	$Zp = ЗП / СВвз$, де ЗП – загальна сума прибутку до оподаткування; СВвз – середньорічна величина виробничих фондів.	Характеризує, який прибуток отримує підприємство з кожної гривні інвестованих ресурсів
1.2. Коефіцієнт рентабельності продажу (за операційним прибутком)	$Rпр = Опр / Врп$, де Опр – операційний прибуток від реалізації продукції; Врп – виручка від реалізації продукції.	Характеризує дохідність основної діяльності підприємства
1.3. Коефіцієнт валового прибутку	$Квп = ВП / Врп$, де ВП – величина валового прибутку;	Характеризує рівень, до якого підприємство

	Врп – виручка від реалізованої продукції.	може збільшити прибуток, знижуючи накладні витрати
2. Показники, що характеризують стан та використання основних фондів підприємства		
2.1. Коефіцієнт реальної вартості майна	$KBM = (Oz + Vz + Nv + Msh) / Va$, де Oz – основні засоби за залишковою вартістю; Vz – виробничі запаси; Nv – незавершене виробництво; Msh – малоцінні та швидкозношувані предмети; Va – вартість активів підприємства.	Визначає, яку частку у вартості майна становлять засоби виробництва
2.2. Коефіцієнт придатності ОФ	$Kпрд = Vzф / Впф$, де Vzф – залишкова вартість основних фондів; Впф – початкова вартість основних фондів.	Показує, яка частина основних засобів придатна для використання у виробництві
2.3. Фондовіддача активної частини ОФ	$FOz = TP / Vz$, де TP – обсяг товарної продукції, Vz – вартість активної частини основних засобів.	Показує ефективність використання активної частини основних фондів підприємства
2.4. Коефіцієнт фондомісткості продукції	$Kфп = ВФн / Врп$, де ВФн – середньорічна вартість основних фондів нематеріальних активів; Врп – виручка від реалізації продукції.	Відображає обсяг основних фондів, необхідних для випуску одиниці кінцевої продукції

Продовження табл. 3.2

1	2	3
2.5 Коефіцієнт оновлення основних фондів	$Kof = ВНф / ПВф$, де ВНф – вартість нововведених в експлуатацію основних виробничих фондів за звітний період; ПВф – початкова вартість усіх	Характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів

	основних виробничих фондів підприємства.	
3. Показники ділової активності підприємства		
3.1. Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{oz} = \frac{V_{rp}}{C_{vz}}$, де V_{rp} – виручка від реалізованої продукції; C_{vz} – вартість запасів.	Відображає ефективність використання активів, вкладених у запаси
3.2. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	$K_{o} = \frac{C_d}{V_{oz}}$, де C_d – чистий дохід; V_{oz} – вартість оборотних засобів.	Відображає і визначає тенденції обігу оборотних засобів
3.3. Коефіцієнт накопичення запасів	$K_n = \frac{(V_3 + M_{\text{ШП}} + H_B)}{(G_P + T)}$, де V_3 – виробничі запаси; $M_{\text{ШП}}$ – малоцінні та швидкозношувані предмети; H_B – незавершене виробництво; G_P – готова продукція; T – товари.	Характеризує мобільність запасів і витрат
3.4. Віддача власного капіталу	$BVK = \frac{V_{rp}}{VK}$, де V_{rp} – виручка від реалізації; VK – власний капітал підприємства.	Показує величину виручки у кожній гривні власного капіталу.
4. Показники фінансової стійкості підприємства		
4.1. Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{\text{ФС}} = \frac{VK}{PK}$, де VK – величина власного капіталу; PK – величина позиченого капіталу.	Характеризує співвідношення власних та позичених коштів, а також показує, скільки власного капіталу припадає на гривню залучених засобів
4.2. Коефіцієнт загальної заборгованості	$K_{\text{ЗЗ}} = \frac{(Z_{va} - V_k)}{Z_{va}}$, де Z_{va} – загальна вартість активів; V_k – власний капітал.	Показує, скільки позичених коштів припадає на гривню майна підприємства
4.3. Коефіцієнт автономії	$K_{AVT} = \frac{Z_{vk}}{P_b}$, де Z_{vk} – загальна сума	Визначає питому частку власних

	власних коштів; Зва – загальна вартість активів.	коштів загальній вартості майна підприємства
4.4. Коефіцієнт забезпечення власним капіталом	$K_{зк} = (Вк - Ап) / Ок$, де Вк – власний капітал (за винятком прирівняного); Ап – позаоборотні активи; Ок – сума оборотних коштів.	Показує забезпеченість підприємства власними коштами
4.5. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$К_{мрк} = РК / ВК$, де РК – вартість робочого капіталу (власних оборотних коштів); ВК – сума джерел власних коштів.	Характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємством

Продовження табл. 3.2

1	2	3
4.6. Коефіцієнт частки робочого капіталу	$К_{стр.р.к.} = (ОА + ВМП - ПЗ) / Б$, де ОА – сума оборотних активів підприємства ВМП – витрати майбутніх періодів ПЗ – сума поточних зобов'язань Б – баланс активів	Показує частку робочого капіталу підприємства в структурі його балансу
5. Показники платоспроможності та ліквідності майна підприємства		
5.1. Загальний коефіцієнт ліквідності	$К_{заг.лік.} = (А1 + А2 + А3) / (П1 + П2)$, де А1 – найліквідніші активи; А2 – активи, що швидко реалізуються; А3 – активи, що повільно реалізуються; П1 – негайні пасиви; П2 – короткотермінові пасиви.	За допомогою даного показника здійснюють загальне оцінювання платоспроможності підприємства і виявляють, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на гривню поточних зобов'язань
5.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$К_{ш.лік.} = (А1 + А2) / (П1 + П2)$, де А1 – найліквідніші активи;	Показує, яка частина найліквідніших

	A2 – активи, що швидко реалізуються; П1 – негайні пасиви; П2 – короткотермінові пасиви.	активів може бути за необхідності погашена негайно
5.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кабс.лік. = $A1 / (П1 + П2)$, де А1 – найліквідніші активи; П1 – негайні пасиви; П2 – короткотермінові пасиви.	Показує, яка частина короткотермінових позикових зобов'язань може бути за необхідності погашена
5.4. Норма прибутку на власний капітал	Нп вк = $ЧП / Вк$, де ЧП – сума чистого прибутку за звітний рік; Вк – загальна сума власного капіталу.	Показує величину віддачі (норми прибутку) на вкладений власний капітал
5.5. Показник поточної платіжної готовності	Ппг = $Зк / (Кз - Дз)$, де Зк – залишок коштів на рахунку; Кз – кредиторська заборгованість; Дз – дебіторська заборгованість.	Показує, скільки відсотків поточної заборгованості може погасити підприємство в даний момент часу
6. Показник ймовірності банкрутства підприємства		
6.1. Індекс імовірності банкрутства	$Z = 1,2K1 + 1,4K2 + 3,3K3 + 0,6K4 + 0,999K5$, де К1 = Власні оборотні кошти / Валюта балансу; К2 = Нерозподілений прибуток / Валюта балансу; К3 = Чистий прибуток / Валюта балансу; К4 = Ринкова вартість власного капіталу / Залучений капітал; К5 = Виручка від реалізації продукції / Валюта балансу.	Використовують для аналізування й оцінювання можливого банкрутства підприємства
7. Показники ефективності використання персоналу підприємства		
7.1. Показник рентабельності персоналу	$РП = Пр / Вп$, де Пр – прибуток від реалізації продукції; Вп – витрати на персонал.	Для оцінювання ефективності використання персоналу

На шостому етапі пропонуємо розрахувати узагальнюючі показники рівня стійкості ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» до кризи за окремими групами основних показників (формули 3.1-3.3):

$$Up_{(1)} = I_{(1.1)j} \cdot K_{1.1} + I_{(1.2)j} \cdot K_{1.2} + I_{(1.3)j} \cdot K_{1.3} + I_{(1.4)j} \cdot K_{1.4} + \dots + I_{(1.m)j} \cdot K_{1.m} \quad (3.1)$$

$$Up_{(2)} = I_{(2.1)j} \cdot K_{2.1} + I_{(2.2)j} \cdot K_{2.2} + I_{(2.3)j} \cdot K_{2.3} + I_{(2.4)j} \cdot K_{2.4} + \dots + I_{(2.m)j} \cdot K_{2.m} \quad (3.2)$$

$$\dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots$$

$$Up_{(n)} = I_{(n.1)j} \cdot K_{n.1} + I_{(n.2)j} \cdot K_{n.2} + I_{(n.3)j} \cdot K_{n.3} + I_{(n.4)j} \cdot K_{n.4} + \dots + I_{(n.m)j} \cdot K_{n.m} \quad (3.3)$$

де Up – узагальнюючий показник рівня стійкості до кризи за n-ним напрямом дослідження j-го підприємства;

m – кількість показників I;

I – показники за напрямом оцінювання кризового стану;

K – коефіцієнт вагомості кожного показника.

На сьомому етапі обчислюємо, на основі середнього арифметичного зі значень узагальнюючих показників, сумарний показник рівня стійкості ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» до кризи з урахуванням внутрішніх чинників за формулою 3.4:

$$СПСКВ = \sum_{n=1}^k UP_{nB} \quad (3.4)$$

де СПСКВ – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи з урахуванням внутрішніх чинників;

UP_{nB} – узагальнюючий показник n-го напрямку оцінювання рівня стійкості підприємства до кризи за основними чинниками внутрішнього середовища;

k – кількість напрямів оцінювання рівня стійкості підприємства до кризи за основними чинниками внутрішнього середовища.

На основі середнього арифметичного зі значень узагальнюючих показників чинників зовнішнього середовища підприємства пропонуємо обчислити сумарний показник рівня стійкості ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» до кризи з урахуванням зовнішніх чинників за формулою 3.5:

$$(3.5) \quad \text{СПСК}_3 = \sum_{n=1}^k \text{УР}_{n3}$$

де СПСК_3 – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи з урахуванням зовнішніх чинників;

УР_{n3} – узагальнюючий показник n -ї групи чинників зовнішнього середовища підприємства оцінювання рівня його стійкості до кризи;

k – кількість груп оцінювання рівня стійкості підприємства за основними чинниками зовнішнього середовища.

Оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на кризовий стан підприємства пропонуємо здійснювати на основі визначення загального показника стійкості підприємства до кризи за формулою 3.6:

$$(3.6) \quad \text{ЗПСК} = \text{СПСК}_в + \text{СПСК}_з$$

де ЗПСК – загальний показник стійкості підприємства до кризи;

$\text{СПСК}_в$ – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи, що враховує чинники внутрішнього середовища підприємства;

$\text{СПСК}_з$ – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи, що враховує чинники зовнішнього середовища підприємства.

На восьмому етапі комплексної моделі діагностування, формують, на основі оцінювання рівня стійкості до кризи для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», узагальнений висновок про його кризовий стан і розробляють комплекс заходів стратегічної спрямованості щодо виходу з нього, які пов'язані з мобілізацією і повним використанням внутрішніх ресурсів підприємства,

нормалізацією поточної та перспективної діяльності, пошуком ефективних форм санації підприємства.

На дев'ятому етапі рекомендовано ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» контролювати розвиток кризи на основі аналізування ефективності діючої антикризової стратегії та вносити необхідні корективи.

Сучасні умови діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», що пов'язані з кризовими явищами, обумовлюють необхідність розроблення нових підходів до управління різними видами ресурсів, зокрема, людськими. Управлінським персоналом ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» усвідомлюється той факт, що основним ресурсом організації є люди, тому ефективність управління персоналом забезпечує формування їх конкурентних переваг на ринку. При цьому основним завданням в умовах кризи є збереження високого кадрового потенціалу, кваліфікованих працівників, дієвої управлінської команди, тому наступним завданням дипломного магістерського дослідження є обґрунтування кадрових аспектів антикризового управління в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

3.3. Удосконалення кадрових аспектів антикризового менеджменту в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

У сучасних умовах виникає потреба у чіткому визначенні змісту антикризового управління персоналом ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», а також особливостей кадрових заходів на основних його етапах. До того ж актуальним у сучасних умовах є визначення системи чинників, що впливають на організаційну поведінку працівників ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» у кризових умовах (з метою забезпечення дієвого управління поведінкою персоналу).

Процес антикризового управління персоналом ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» в умовах ринку повинен складатися з таких етапів: аналіз

проблемної ситуації і стану підприємства, діагностика кадрового потенціалу, розроблення і впровадження заходів щодо маркетингу персоналу, розроблення антикризової кадрової стратегії і системи її маркетингової підтримки, проектування антикризової кадрової політики, розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень, розроблення заходів щодо подолання і попередження конфліктів, визначення заходів щодо управління кадровими ризиками, контроль за виконанням антикризових кадрових рішень. При цьому кожен з вищезазначених етапів повинен передбачати певний перелік заходів, що пропонується до застосування в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані етапи процесу антикризового менеджменту персоналу в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

№ з/п	Етапи процесу антикризового управління персоналом	Рекомендовані заходи
1	2	3
1.	Аналіз проблемної ситуації і стану підприємства	Визначення положення підприємства на траєкторії життєвого циклу. Дослідження тенденцій розвитку підприємства. Оцінка наявних ресурсів підприємства, вкладень у них. Виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності та ресурсів, що дозволять подолати кризовий стан. Визначення можливостей і загроз. Аналіз інформаційного забезпечення управління підприємством. Побудова оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного сценарію майбутнього стану підприємства
2.	Діагностика кадрового потенціалу	Оцінювання структури персоналу. Аналіз ступеня використання і розвитку компетенцій персоналу. Дослідження кваліфікації персоналу. Визначення сильних і слабких сторін у структурі персоналу і кадровому потенціалі підприємства
3.	Розроблення і впровадження заходів щодо маркетингу персоналу	Проведення зовнішніх маркетингових досліджень: ринку праці, конкурентів, посередників, товару «робоча сила», ціни робочої сили, форм і методів регулювання розподілу робочої сили, системи комунікацій. Організація внутрішніх маркетингових досліджень: системи формування кадрового складу, плинності персоналу, згуртованості колективу, розвитку персоналу, морально-психологічного клімату в колективі, системи мотивації. Оцінка ціннісних та кар'єрних орієнтацій персоналу та їх адекватності кризовим умовам. Аналіз ступеня задоволення потреб персоналу. Забезпечення задоволеності персоналу своєю роботою та умовами праці. Забезпечення відповідності очікувань працівників системі мотивації підприємства

Продовження табл. 3.3

1	2	3
4.	Розроблення антикризової кадрової стратегії і системи її маркетингової підтримки Аналіз корпоративної стратегії підприємства	Розроблення антикризової кадрової стратегії, забезпечення її узгодження з генеральною стратегією. Удосконалення комунікативних зв'язків. Розроблення і впровадження програми адаптації персоналу до кризових умов діяльності. Формування системи маркетингової підтримки антикризової кадрової стратегії
5.	Проектування антикризової кадрової політики	Забезпечення розуміння і прийняття працівниками цілей підприємства і кадрової політики в умовах кризи. Активне залучення персоналу до антикризового управління, проведення корпоративних заходів. Забезпечення справедливості, об'єктивності і відкритості ділового оцінювання персоналу. Проведення атестації персоналу з метою виявлення проблемних аспектів. Забезпечення професійного і гармонійного розвитку персоналу. Розширення функцій і прав працівників. Навчання персоналу навичкам з антикризового управління. Оптимізація системи мотивації персоналу
6.	Розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень	Пошук необхідної інформації та її обробка. Ранжування цілей з управління персоналом. Виявлення можливостей ресурсного забезпечення реалізації антикризових кадрових рішень. Підготовка нормативної, інструктивної і регламентуючої документації. Раціональний розподіл завдань між підлеглими
7.	Розроблення заходів щодо подолання і попередження конфліктів	Формування нової системи цінностей у персоналу. Залучення персоналу до процесу формулювання антикризових цілей підприємства. Забезпечення високої якості взаємовідносин персоналу з керівництвом підприємства. Формування у працівників адекватного відношення до кризи і реалізму в очікуваннях. Розроблення особистого плану розвитку для кожного працівника, обговорення його з керівництвом. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі
8.	Визначення заходів щодо управління кадровими ризиками	Аналіз джерел появи кадрових ризиків у кризових умовах. Виявлення та оцінка факторів ризику в управлінні персоналом в умовах кризи. Діагностика кадрових ризиків у кризовій ситуації. Прогнозування та оцінка тенденцій зміни основних показників фінансово-господарчої діяльності підприємства при реалізації кадрових ризиків в умовах кризи. Розроблення заходів щодо зниження і попередження кадрових ризиків у кризових умовах
9.	Контроль за виконанням антикризових кадрових рішень	Здійснення контролю за інформаційним обміном; умовами праці; реалізацією плану маркетингу персоналу, антикризової кадрової стратегії, політики та ін. Виявлення відхилень та їх попередження

В умовах кризи виникає необхідність зміни підходів до управління поведінкою персоналу ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». На організаційну

поведінку працівників ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» у кризовій ситуації впливає система чинників, що представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Система чинників, що визначають організаційну поведінку персоналу
ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» в умовах кризи**

№ з/п	Групи чинників, що визначають організаційну поведінку персоналу в кризових умовах	Чинники
1.	Зовнішні	Ситуація на ринку праці; Національне трудове законодавство; Рівень регулювання соціально-трудоких відносин у галузі; Стан економічної кон'юнктури; Специфіка сфери діяльності підприємства; Особливості кризової ситуації: новизна; раптовість виникнення; ступінь невизначеності; швидкоплинність розвитку; ступінь складності і небезпеки
2.	Внутрішні	Ступінь підготовки працівників до роботи у кризовій ситуації; Резерв часу на аналіз проблемної ситуації та прийняття рішення; Обсяг інформації, необхідної для прийняття рішення, та темп її надходження; Ступінь відповідності методів управління персоналом характеру і умовам розвитку кризової ситуації; Компетентність керівництва і персоналу (професійна, соціальна, часова, інтелектуальна, ситуативна); Ступінь адекватності управлінських дій щодо управління персоналом; Якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства; Функціональний стан працівників, їх здатність зберігати працездатність у стресових і небезпечних умовах діяльності; Особистісна оцінка працівниками значущості ситуації; Характер і рівень мотивації персоналу

При цьому управління організаційною поведінкою персоналу в умовах кризи повинно передбачати свідомий вплив на чинники, що її обумовлюють, з метою забезпечення її стабільності для досягнення цілей ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» і персоналу. Керівникам ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» необхідно також звернути увагу на те, що ефективності антикризового управління

підприємством можна досягти за умови забезпечення його системності, безперервності, гнучкості, адаптивності, стабільності та багатоваріантності.

За результатами проведених досліджень рекомендуються такі варіанти дієвих моделей антикризової поведінки ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»:

1. Розроблення системи стратегічного планування і формування заздалегідь призначеної антикризової команди (при віддалених проявах передкризових явищ). Для такого підходу характерний системний алгоритмічний підхід щодо коригування стратегії розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» в умовах кризи. У зв'язку з цим таку модель поведінки ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» можна вважати оптимальним варіантом.

2. Залучення консалтингової компанії, яка бере на себе функції антикризового центру (розробляє і впроваджує антикризову стратегію). Така модель поведінки є доцільною для підприємств, що не володіють персоналом, який здатний розробити і впровадити дієве антикризове управління. При цьому консалтингова компанія може стати зовнішнім органом антикризового управління підприємством.

Концепція антикризового менеджменту персоналу ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» має містити розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями.

Стратегію та тактику роботи з персоналом в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» доцільно розглядати як єдину систему: з одного боку, вони відображають конкретний рівень культури управління, з іншого – є важливими організаційними компонентами управлінської діяльності. Цілісна кадрова стратегія є не що інше, як кадрова політика.

Необхідно відзначити, що розробка системи антикризового менеджменту персоналу в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» має базуватися на певних принципах, яких повинні дотримуватися керівники в процесі управління:

системності та командної єдності;

правової та соціальної захищеності;
участі персоналу в прийнятті рішень;
дотримання балансу інтересів керівників та усіх членів колективу;
взаємодії та співпраці з профспілковими органами та громадськими організаціями.

Кадрова політика – це сукупність принципів, правил та норм, якими керується ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» при відборі та розташуванні на управлінських посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні персоналу на науковій основі.

Кадрова політика ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» повинна мати свою структуру, та містити такі елементи:

- політика набору, відбору і розстановки кадрів;
- політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів;
- політика зайнятості;
- політика управління службовим зростанням;
- політика стимулювання;
- соціальна політика.

Кадрова політика розробляється власниками ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», вищим керівництвом, кадровою службою для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них.

Основними цілями кадрової політики ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» мають бути:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Кадрова політика є складовою частиною антикризового менеджменту ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», головна мета якої – досягнення стійкого становища на ринку.

Криза в організації немає суто економічного чи політичного оформлення, вона викликається більш об'ємною кризою, пов'язаною зі зміною соціально-економічної системи, зміною майже всіх цінностей. Це треба враховувати при розробці нової кадрової політики в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», яка орієнтована на вихід з кризи.

Нові цінності в концепції кадрової політики ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» мають бути такі:

інтеграція та співробітництво з персоналом;

прагнення до конкуренції, що сприяє створенню зв'язків співробітництва;

творчий керівник та творчий колектив як невід'ємне та бажане становище;

ініціативність та прагнення до відповідальності для досягнення загальної обґрунтованої мети;

орієнтація на підприємницький успіх;

створення атмосфери довіри та взаємопідтримки;

формування гласності як основної норми поведінки;

прагнення до культурної консолідації.

В умовах кризи кадрова політика ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» трансформується, що пов'язано з обмеженістю фінансових коштів, неминучістю організаційних перетворень, скороченням чисельності персоналу і підвищенням соціально-психологічної напруги в трудовому колективі.

Під час кризи кадрова політика повинна бути спрямована на формування команди менеджерів, здатних розробити і реалізувати програму виживання і розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Кадрова політика повинна сприяти збереженню ядра кадрового потенціалу ТОВ «Агрофірма

«Хлібодар»: менеджерів, фахівців, робочих, які є особливо цінними для підприємства, та здійснити реструктуризацію кадрового потенціалу підприємства.

Основне ідеологічне кредо антикризової кадрової політики ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» – виживання з найменшими втратами кадрового потенціалу та забезпечення максимально можливого соціального захисту персоналу. Важливою умовою розробки ефективної антикризової кадрової політики є узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з персоналом організації в умовах кризових ситуацій.

Перш ніж розробляти які-небудь антикризові мотиваційні схеми, необхідно визначитися з питанням: «Хто саме є стратегічно значущим, тобто ключовим персоналом», в збереженні якого ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» зацікавлена і намагатиметься його утримати, прикладаючи для цього максимум сил і можливостей?»

Як правило, до ключових співробітників компанії відносяться: топ і лінійні керівники; лідери напрямів, що необов'язково займають керівні посади; можливо, це рядові менеджери; креативні працівники або так звані «генератори ідей»; носії безцінного корпоративного досвіду: специфічних і вузькопрофесійних знань, навиків; позитивні і лояльні компанії неформальні лідери, харизматичні особистості, які виступають своєрідними і абсолютно реальними агентами впливу на інших співробітників.

Після того, як визначені ключові співробітники, можна приступати до розробки антикризової мотиваційної програми ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», яка повинна складатися з двох основних блоків:

1. Діяльність, направлена на підтримку лояльності співробітників до ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» і менеджменту.

Цього можна добитися через розподіл інформаційних потоків в компанії:

інформування персоналу про заходи, що робляться керівництвом з подолання кризи;

залучення співробітників до реалізації антикризової програми, розробленої керівництвом;

підкреслення значущості всіх співробітників для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»;

надання гарантії подальшої зайнятості і затребуваності в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

2. Розробка і реалізація спеціальних програм оплати праці і стимулювання.

Реалізація цього блоку цілком залежить від реальної економічної ситуації в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» і позиції вищого керівництва.

Як варіанти, тут можуть бути задіяні такі заходи, як:

збереження для ключових співробітників премій і бонусів (цілком або якійсь частині) навіть при існуючому зниженні темпів і обсягів продажів;

додаткові разові виплати, навіть якщо продажі зовсім припинилися;

надання нових можливостей для кар'єрного і/або професійного зростання;

короткострокові системи мотивації.

Важливим стратегічним напрямком системи антикризового управління персоналом є ефективне застосування кадрового маркетингу. Це забезпечується низкою способів:

пошук перспективних студентів уже з молодших курсів вузів і коледжів, яким надається можливість роботи в організації в період канікул, виплати стипендій за рахунок її ресурсів, допомога в проходженні виробничої практики, у підготовці і захисті дипломних магістерських робіт;

співробітництво з державною службою зайнятості;

використання приватних фірм у підборі і підготовці менеджерів та іншого персоналу;

взаємодія з організаціями, що здійснюють лізинг персоналу;

організація прогностичних досліджень із проблем підготовки і перепідготовки кваліфікованих працівників організації.

В умовах нестабільної роботи, коли виробничі потужності не завантажені та обмежені можливості перспективного планування потреб ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» в трудових ресурсах, можна скористатися зарубіжним досвідом, де практикують використання двох типів контрактів з найму робочої сили:

постійні контракти з елітою (робітники, майстри, спеціалісти тощо), тобто з тими, хто працює в організації 10–15 років, незалежно від завантаження виробничих потужностей їх праця оплачується високо і регулярно;

контракти на обмежений період, тобто на час зростання завантаження виробничих потужностей; контракти з цими робітниками постійно переукладаються, і це приблизно 30–40 % робочих кадрів.

Особливістю підходу до вирішення проблем в антикризовому менеджменті є системний підхід до діагностики, попередження, подолання наслідків кризи, розробка стратегії реструктуризації підприємства і застосування нестандартних методів з управління персоналу.

Це обумовлює доцільність визначення основних напрямків, які повинні розроблятися у процесі антикризового менеджменту в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Можна запропонувати наступні рекомендації ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» щодо забезпечення ефективності підходів у сфері антикризового менеджменту персоналу: створення гнучкої організаційної структури організації, ліквідація зайвих підрозділів, часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків; розробка та послідовна реалізація концепції антикризового управління персоналом; щорічна атестація, аудит персоналу; модернізація культури управління; діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом; розробка системи заходів щодо заохочення робітників з урахуванням їх орієнтації та впливу на кінцеві показники роботи ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Схожість

Схожість по Бібліотеці акаунту

68

1	Bursova Ruslana Anatoliivna	ID файлу: 8293649	Institution: Poltava university of economics and trade	34 Джерело	0.37%
2	Kovalenko_Karina_Oleksandr-OA61m-1	ID файлу: 7876691	Institution: Poltava university of economics and trade		0.34%
3	Kurzantseva_Dariia-OAm-61. Poltava	ID файлу: 7996003	Institution: Poltava university of economics and tra	2 Джерело	0.33%
4	Denisyk_Oksana_Stanslavivna-TRG 61m (G)-1	ID файлу: 7864904	Institution: Poltava university of economic	6 Джерело	0.32%
5	Bicher_Katerina_Georgievna-TRG-61m (p)-1	ID файлу: 8027538	Institution: Poltava university of economics a	21 Джерело	0.32%
6	Galat_Oleksandr_Oleksandrovish_TRG-61m	ID файлу: 9489203	Institution: Poltava university of economics a	3 Джерело	0.18%
7	Yuhumenko_Tetyana_Volidumurivna-OA-61m-1	ID файлу: 8482320	Institution: Poltava university of economics and tr...		0.05%

Цитати

Цитати

6

- 1 «сукупність станів або процесів, що визначають певне явище»
- 2 «Агрофірма «Хлібодар» до умов підвищеної динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас об'єктивне існування системних, структурних криз, від яких потерпають як окремі підприємства, так і цілі галузі та сектори економіки, змушують розробляти та застосовувати особливі управлінські підходи, які забезпечують своєчасний початок боротьби з феноменом кризи
- 3 «Агрофірма «Хлібодар», наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища
- 4 «Агрофірма «Хлібодар» розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки або при загрозі банкрутства. Слід зазначити, що основними принципами антикризового управління є постійна готовність до реагування та превентивність дій. Це потребує формування моделі стратегічного управління на основі «слабких сигналів», що генерує завчасні, цілеспрямовані попереджувальні дії, які забезпечують здатність до самозбереження, гнучкість, орієнтацію на майбутні зміни, готовність до здійснення діяльності в умовах невизначеності, формування антикризового потенціалу, стійкого до раптових змін і здатного вчасно ідентифікувати можливі загрози, діагностувати ранні ознаки кризових процесів і протистояти їхньому розвитку [2]. В антикризовому управлінні вирішальне значення відіграє стратегія управління, в якій основна увага повинна приділятися проблемам недопущення кризових ситуацій або виходу з кризи, що визначається сформованим на цей час уявленням про необхідність антикризової спрямованості будь-якої системи управління. Під стратегією розуміється набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
- 5 «Агрофірма «Хлібодар» зумовлюється багатьма факторами. Насамперед, вона дає змогу виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі та налагодженні правильних взаємовідносин з конкурентами. Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо його тип відповідає конкретній ситуації і наявності інших умов [4]. Суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього, частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам її реалізації стратегії
- 6 «Хто саме є стратегічно значущим, тобто «ключовим персоналом», в збереженні якого ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»